

# Potentialstudie Ernährungswirtschaft in Thüringen

**Auftraggeber:** Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG Thüringen)  
Mainzerhofstraße 12  
99084 Erfurt

**Auftragnehmer:** AFC Consulting Group AG  
Dottendorfer Str. 82  
D – 53129 Bonn

**Bearbeitungszeitraum:** Oktober 2015 – Oktober 2016

Entsprechend der Vertragsbedingungen zur Erarbeitung der Potentialstudie haben die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG Thüringen) als Auftraggeber und das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) das ausschließliche, räumlich, zeitlich und inhaltlich uneingeschränkte Nutzungsrecht an den Ergebnissen.

 Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH  
Akquisition, Thüringen International  
und Clustermanagement  
Mainzerhofstraße 12, 99084 Erfurt  
Telefon 0361 5603-450  
Fax 0361 5603-328

Ihre Ansprechpartner im  
Thüringer ClusterManagement (ThCM)  
Dr. Britta Wlotzka | Telefon 0361 5603-472  
britta.wlotzka@leg-thueringen.de  
Dr. Robert Weigelt | Telefon 0361 5603-353  
robert.weigelt@leg-thueringen.de



## Inhalt

1	Zusammenfassung.....	7
2	Einleitung .....	10
2.1	Ausgangslage und Zielsetzung der Studie .....	10
2.2	Studiendesign und Methodik hinsichtlich der Datenerfassung und -erhebung .....	11
3	Ist-Analyse – die Ernährungswirtschaft Thüringens im sozioökonomischen Kontext .....	15
3.1	Allgemeine Branchen- und Konsumententrends.....	15
3.1.1	Struktur- und Branchendaten der Food-Value-Chain in Deutschland .....	15
3.1.2	Import- und Exportmärkte.....	16
3.1.3	Trends und prägende Branchenentwicklungen.....	17
3.2	Status-Quo der Ernährungswirtschaft und mit ihr assoziierter Felder in Thüringen.....	26
3.2.1	Agrarwirtschaftliche Rohstoffbasis.....	26
3.2.2	Betriebe und Betriebsgrößen.....	28
3.2.3	Umsatz.....	32
3.2.4	Geschäftserwartungen und Investitionen.....	37
3.2.5	Beschäftigung und Fachkräfte.....	39
3.2.6	Forschung und Entwicklung .....	43
3.2.7	Internationalisierung .....	45
3.2.8	Vernetzung; externe / weitere Einflüsse .....	49
3.2.9	Standortbedingungen.....	52
3.2.10	Branchen- und spezialisierungsfeldübergreifende Effekte / Kooperationen .....	53
3.3	Regionaler Vergleich der Thüringer Ernährungswirtschaft.....	57
3.3.1	Regionaler Vergleich auf Landesebene.....	57
3.3.2	Regionaler Vergleich auf Bundesebene .....	63
3.3.3	Regionaler Vergleich auf internationaler Ebene.....	66
3.4	Bedarfsanalyse .....	70
4	Potentialanalyse .....	72
4.1	Binnenpotentiale des Standorts.....	72
4.1.1	Stärken.....	74
4.1.2	Schwächen .....	77
4.1.3	Chancen.....	80
4.1.4	Risiken .....	83

4.2	Potentielle Absatzmärkte im Ausland .....	85
5	Handlungsempfehlungen.....	95
5.1	Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten .....	96
5.2	Forschung und Innovation .....	102
5.3	Märkte und Marken .....	103
5.4	Kooperation, Vernetzung und Standortbedingungen .....	107
6	Ausblick.....	110
7	Quellen und Literatur .....	111
8	Anhang.....	115
	Impressum .....	119

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Stärken / Schwächen, Chancen / Risiken.....	8
Tabelle 2: Übersicht Handlungsempfehlungen .....	9
Tabelle 3: Anzahl geschlachteter Tiere Thüringen / weitere Bundesländer .....	27
Tabelle 4: Vergleich Ernährungswirtschaft Thüringen / Ernährungswirtschaft Deutschland ..	63
Tabelle 5: Kennzahlen der Ernährungsindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013).....	66
Tabelle 6: Umsatzwachstum (in Mrd. €) der Ernährungsindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Ländern .....	67
Tabelle 7: Entwicklung der Arbeitsproduktivität, 2011-2014.....	67
Tabelle 8: Kennzahlen der Fleischindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013).....	68
Tabelle 9: Kennzahlen der Backwarenindustrie in Thüringen u. ausgewählten EU-Staaten (2013).....	69
Tabelle 10: Kennzahlen der Bierindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013) .....	69
Tabelle 11: Chancen und Barrieren des Exports von Süßwaren nach Russland, China und die USA .....	89
Tabelle 12: Chancen und Barrieren des Exports von Fleischerzeugnissen nach Schweden und Finnland.....	91
Tabelle 13: Chancen und Barrieren des Exports von Getränken nach China, Irland und Südkorea .....	93

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ernährungswirtschaft als Teil des Spezialisierungsfeldes „Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft“ .....	11
Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Teilbranchen und Beschäftigtenklassen .....	13
Abbildung 3: Verteilung des Umsatzes in der Ernährungsindustrie in Deutschland (2014) .....	16
Abbildung 4: Gründe für den Kauf von ökologisch erzeugten Produkten .....	23
Abbildung 5: Anteil des Anbaus verschiedener Getreidearten in Thüringen.....	26
Abbildung 6: Unternehmen der Ernährungsindustrie Thüringen (Betriebe > 20 MA).....	29
Abbildung 7: Anzahl der Betriebe nach Beschäftigungsgrößenklassen .....	30
Abbildung 8: Schwerpunkt der Produktion Thüringer Produktionsbetriebe.....	31
Abbildung 9: Umsatz-Ranking verarbeitendes Gewerbe in Thüringen (2014).....	33
Abbildung 10: Umsatzentwicklung verarbeitendes Gewerbe / Ernährungsgewerbe (2011=100) .....	33
Abbildung 11: Umsätze ausgewählter Branchen in der Thüringer Ernährungsindustrie (2014) .....	34
Abbildung 12: Umsatzentwicklung ausgewählter Teilbranchen der Ernährungsindustrie Thüringen .....	34
Abbildung 13: Entwicklung der Schlachtmengen in Thüringen (2012 = 100%) .....	35
Abbildung 14: Entwicklung der Umsatzproduktivität der Ernährungswirtschaft .....	36
Abbildung 15: Entwicklung der Umsatzproduktivität ausgewählter Teilbranchen in Thüringen (2011–2014) .....	36
Abbildung 16: Geschäftserwartungen für 2016/17 .....	37
Abbildung 17: Gesamtvolumen der Erweiterungsinvestitionen in den kommenden drei Jahren .....	38
Abbildung 18: Wichtigste Erweiterungsinvestitionen in den kommenden drei Jahren .....	38
Abbildung 19: Beschäftigte ausgewählter Teilbranchen der Ernährungswirtschaft Thüringen .....	40
Abbildung 20: Beschäftigtenentwicklung Ernährungswirtschaft (Juni 2013 = 100).....	40
Abbildung 21: Bedarf an Fachkräften in den kommenden 2 Jahren in Thüringen und Deutschland .....	41
Abbildung 22: Benötigte Qualifikationsgrade in den Unternehmen .....	42
Abbildung 23: Geplante Ausgaben für Forschung und Entwicklung in den kommenden zwei Jahren (in % vom Umsatz).....	44
Abbildung 24: Umsatzanteil von Produkten, die jünger als drei Jahre sind .....	45
Abbildung 25: Entwicklung Import- / Exportwert (in €) der Ernährungswirtschaft im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft Thüringens .....	46
Abbildung 26: Hemmnisse bei der Erschließung (inter)nationaler Märkte .....	47
Abbildung 27: Anteil ein-/ausgeführter Waren verschiedener Länder am Gesamtwert ein-/ausgeführter Waren der Ernährungswirtschaft Thüringens .....	48
Abbildung 28: Aktuelle und zukünftige Vertriebs- bzw. Exportregionen Thüringer / deutscher Unternehmen .....	49
Abbildung 29: Einschätzung Thüringer Unternehmen bzgl. Chancen und Risiken.....	51
Abbildung 30: Einschätzung deutscher Unternehmen bzgl. Chancen und Risiken .....	51

Abbildung 31: Bedeutung und Erfüllung von Standortfaktoren in Thüringen .....	52
Abbildung 32: Bedeutung und Erfüllung von Standortfaktoren in Deutschland .....	53
Abbildung 33: Gewünschte Verknüpfung mit anderen Branchen / Wachstumsfeldern / Spezialisierungsfeldern.....	54
Abbildung 34: Bestehende Kooperationen der befragten Unternehmen mit anderen Partnern.....	55
Abbildung 35: Wunsch der Unternehmen nach mehr Kooperation bzw. Vernetzung – Vergleich Deutschland / Thüringen .....	56
Abbildung 36: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Ernährungswirtschaft in Thüringen .....	58
Abbildung 37: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Backwarenbranche in Thüringen .....	59
Abbildung 38: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Fleischwarenindustrie in Thüringen .....	60
Abbildung 39: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Getränkeherstellung in Thüringen.....	61
Abbildung 40: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Süßwarenherstellung in Thüringen .....	62
Abbildung 41: Top-100 Unternehmen der Fleischwirtschaft in Deutschland .....	64
Abbildung 42: Fleischerhandwerk und Fleischerhandwerkliche Verkaufsstellen in Deutschland, 2015.....	65
Abbildung 43: Bedarf an Fachkräften in Thüringen in den kommenden zwei Jahren .....	70
Abbildung 44: Erfüllungsgrad von Standortfaktoren in Thüringen .....	71
Abbildung 45: Framework der SWOT-Analyse .....	73
Abbildung 46: Kernkompetenzen der Thüringer Ernährungswirtschaft .....	74
Abbildung 47: Süßwarenexport (Zuckerwaren ohne Kakaogehalt, einschließlich weißer Schokolade) in verschiedene Länder.....	87
Abbildung 48: Fleischexport (Fleisch und genießbare Schlachtnebenerzeugnisse) in verschiedene Länder .....	90
Abbildung 49: Getränkeexport Deutschlands (Getränke, alkoholhaltige Flüssigkeiten und Essig) in verschiedene Länder.....	92

## 1 Zusammenfassung

Die Ernährungswirtschaft ist gemäß der *Regionalen Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung für Thüringen* wichtiger Bestandteil des Spezialisierungsfeldes „*Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft*“. Für die strategische Weiterentwicklung der Branche selbst ist die vorliegende Potentialanalyse erstellt worden. Sie dient zum einen dazu, die aktuelle Situation der Akteure im Allgemeinen sowie bedeutender Wertschöpfungsketten der Thüringer Ernährungswirtschaft im Speziellen detailliert darzulegen.

Bundesweit betrachtet nimmt die Ernährungswirtschaft Thüringens hinsichtlich Umsatz und Beschäftigung im Vergleich mit den westdeutschen Bundesländern, darunter v. a. Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern, eine nachgeordnete Bedeutung ein. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass zwischen den Bundesländern große Flächen- und Bevölkerungsunterschiede herrschen. Für das Bundesland selbst hingegen ist die Branche mit gegenwärtig 193 Betrieben (mit mehr als 20 Beschäftigten), einem Jahresumsatz von knapp 13 % des Gesamtumsatzes des verarbeitenden Gewerbes in Thüringen sowie rund 18.500 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten eine herausragende regionalwirtschaftliche Größe. Wichtigste Teilbranchen sind das Schlacht- und fleischverarbeitende Gewerbe, die Herstellung von Back- und Teigwaren, die Getränke- sowie die Süßwarenherstellung (siehe Kap. 3.2).

Im Verlauf der zurückliegenden Jahre hat sich die Funktion der Ernährungswirtschaft als regionalwirtschaftlich stabilisierende Konstante weitgehend bestätigt. Wenngleich die Umsätze (insbesondere in der Fleischbranche) in den vergangenen fünf Jahren insgesamt leicht rückläufig sind, hat sich die Branche hinsichtlich der Beschäftigung positiv entwickelt. Auch die – traditionell niedrige – Exportquote ist in diesem Zeitraum gestiegen. Die Geschäftserwartungen für die kommenden Jahre werden durch die Branchenunternehmen tendenziell optimistisch beurteilt, was sich auch in einer wachsenden Investitionsneigung widerspiegelt.

Dieser positiven Bilanz steht eine Reihe struktureller **Defizite und Risiken** gegenüber. Dazu gehören insbesondere die überwiegend kleinbetriebliche Struktur (und die damit verbundenen Konsequenzen wie mangelnde Kapitalausstattung, geringe Produktionsmengen und Produktivitätsrückstände etc.), eine schwach ausgeprägte Kooperationskultur der Unternehmen, geringe Investitionen in Innovationen, ein ausbaufähiges Marketing u.w.m. Auch die nur rudimentär ausgebildeten Strukturen des Risiko- und Krisenmanagements, der zunehmende Preisdruck durch Konzentrationsprozesse im Handel und volatile Rohstoffpreise sowie nicht zuletzt die Auswirkungen des demographischen Wandels haben sich als strukturelle Risiken in den zurückliegenden Jahren tendenziell verschärft. Besonders virulent ist der perspektivische Druck auf die Unternehmen durch einen Mangel an Fachkräften.

Gleichwohl weist die Thüringer Ernährungswirtschaft eine Reihe konstitutioneller **Stärken** auf, die sich in den zurückliegenden fünf Jahren teilweise noch weiter ausgeprägt haben und die vergleichsweise positive Entwicklung begründen. So verfügt die Branche über einen gewachsenen Bestand mittelständischer und flexibler Unternehmen, die es durch Auf- und Ausbau alternativer Vertriebswege und Nischenstrategien sowie innovative Produktentwicklung vermocht haben, ihre spezifische Marktposition zu festigen, z. T. sogar überregional

präsent zu sein. Der durch verschiedene Faktoren induzierte und in letzter Zeit gestiegene Bedarf nach qualitativ hochwertigen, regional erzeugten und frischen Lebensmitteln sowie die geographische Nähe zu kaufkräftigen Absatzmärkten (z. B. Rhein/Main-Region oder auch den Wachstumsmärkten Osteuropas) bieten der Thüringer Ernährungswirtschaft eine konkrete **Chance**, ihre spezifischen Vorzüge nachhaltig zu vermarkten. Die vorhandenen und mittlerweile etablierten Strukturen und Institutionen der Vernetzung sind ein wesentlicher Faktor, um die existenten Stärken weiter zu festigen. Im Überblick summieren sich die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken wie folgt:

**Tabelle 1: Übersicht Stärken / Schwächen, Chancen / Risiken**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher wirtschaftlicher Stellenwert der Kernbranchen</li> <li>▪ Gefestigter Mittelstand</li> <li>▪ Gefestigte Marktposition</li> <li>▪ Hoher Beschäftigungsfaktor</li> <li>▪ Agrarische Rohstoffbasis</li> <li>▪ Wachsende Bedeutung von Absatzmärkten im Ausland</li> <li>▪ Zentrale Lage; gute Infrastruktur</li> <li>▪ Dienstleistungsunternehmen vorhanden</li> <li>▪ Gutes Image Thüringer Produkte</li> <li>▪ Etablierte / engagierte Netzwerkstrukturen</li> <li>▪ Forschungseinrichtungen vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenige Großbetriebe mit nationalem / internationalem Gewicht</li> <li>▪ Geringe Betriebsgrößen</li> <li>▪ Vergleichsweise unterdurchschnittliche Branchenentwicklung</li> <li>▪ Fachkräftemangel</li> <li>▪ Exportquote unterdurchschnittlich</li> <li>▪ Technologietransfer und Vernetzung der Unternehmen ausbaufähig</li> <li>▪ Geringe Investitionen in Innovation</li> <li>▪ Marketing ausbaufähig</li> <li>▪ Fehlende Strukturen des Risiko- und Krisenmanagements</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedienung von Markttrends: „Bio“ und „gesunde Ernährung“, „Regionalität“ und „Frische“, Convenience-Produkte</li> <li>▪ Cross-Cluster: Tourismus und Gesundheit, Logistik, Energie</li> <li>▪ Erschließung neuer Märkte außerhalb Thüringens</li> <li>▪ Integration von Zuwanderern</li> <li>▪ Produktinnovationen</li> <li>▪ Verpackungsinnovationen</li> <li>▪ Effizienz- und Kompetenzsteigerungen: Energieeffizienz, Reststoffverwertung, Lebensmittelsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anhaltende Wanderungsbewegung</li> <li>▪ Weiter zunehmender Mangel an Fachkräften</li> <li>▪ Rückgang von Kaufkraft</li> <li>▪ Preis- und Nachfragemacht des LEH</li> <li>▪ Volatilität der Kosten</li> <li>▪ Lebensmittelkrisen</li> <li>▪ Traditionelle Branchen vs. steigende Zahl an Vegetariern</li> <li>▪ Politische Spannungen mit Auswirkungen auf den Export</li> </ul>

Die für den Standort Thüringen spezifischen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken bestimmen als Rahmenbedingungen ebenso wie die übergeordneten Trends (siehe dazu

Kap. 3.1 und 4) und spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen (siehe dazu Kap. 3.4) die zukünftige Entwicklung der Branche. Auf diese zu reagieren ist Aufgabe der standortverantwortlichen Institutionen (hierzu zählen bspw. LEG, TH-ERN, TMWWDG, IHK, Agrarmarketing Thüringen) und der Unternehmen gleichermaßen. Vor dem Hintergrund dieser Gemengelage aus unterstützenden und hemmenden Faktoren sowie unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Erstellung der vorliegenden Analyse werden den Handelnden im Cluster Ernährungswirtschaft Thüringen Empfehlungen gegeben, die sich auf eine Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten, Märkte und Marken, Forschung und Innovation sowie auf die Entwicklung der Kooperations- und Standortbedingungen beziehen (siehe im Detail Kap. 5, als Übersicht Tabelle 2).

**Tabelle 2: Übersicht Handlungsempfehlungen**

Unternehmensstrukturen, Wertschöpfungsketten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mittelstand als Branchenkern festigen</li> <li>▪ Wachstumsstrategien kleinerer Unternehmen begleiten</li> <li>▪ Unternehmen bei der Umstellung auf kommende Herausforderungen unterstützen (Digitalisierung, Zertifizierungen, Rückverfolgbarkeit, Risiko- und Krisenmanagement)</li> <li>▪ Regionale Wertschöpfung als Alleinstellungsmerkmal ausbauen</li> <li>▪ Ansiedlung „innovationstreibender“ Unternehmen und Schlüsseldienstleister</li> <li>▪ Verknüpfung mit vorhandenen Trends und Initiativen</li> <li>▪ Möglichkeiten weiterer Angebotskonzentration prüfen</li> <li>▪ Unternehmen beim LEH repräsentieren</li> <li>▪ Fachkräftemangel gemeinsam angehen</li> <li>▪ „Employer Branding“ – auch für die Regionen Thüringens</li> <li>▪ Akademiker an der Universität „abholen“</li> </ul>	
Märkte und Marken	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenbildung unter den Aspekten von Qualität und Herkunft weiter ausbauen</li> <li>▪ Strategische Partnerschaften mit Primärproduktion, Tourismuswirtschaft und Gastronomie</li> <li>▪ Rahmenbedingungen für regionale Nachfrage aktiv gestalten</li> <li>▪ Synergien in der Vermarktung besser nutzen</li> <li>▪ Neue Zielmärkte im Inland erschließen</li> <li>▪ Gemeinsame Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland prüfen</li> </ul>	
Forschung und Innovation	Kooperation, Vernetzung, Standortbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperation und Technologietransfer erleichtern</li> <li>▪ Erprobung alternativer Ansätze zur Generierung von Produktinnovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermarktung Thüringens als Standort für Qualität durch branchenspezifische Events</li> <li>▪ Gemeinschaftsprojekte der Industrie fördern</li> <li>▪ Netzwerkarbeit ausbauen und verstetigen</li> <li>▪ Förderung den Bedürfnissen der Unternehmen anpassen</li> </ul>

## 2 Einleitung

### 2.1 Ausgangslage und Zielsetzung der Studie

Für die Wirtschaft Thüringens sind ein stabiles Wachstum sowie eine hohe Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung. In aktuellen ökonomischen Analysen wird die **Ernährungswirtschaft** in Verbindung mit der Herstellung von biologischen und funktionellen Lebensmitteln als ein Zukunftsfeld mit erheblichem Wachstums- und Beschäftigungspotential angesehen. Konkrete Beispiele sind z. B. probiotische Milchprodukte, ACE-Getränke oder auch Lebensmittel, die zusätzlich mit Omega-3-Fettsäuren angereichert sind. Zudem kommen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die Produktion von biologischen und funktionellen Lebensmitteln als Teil der Ernährungswirtschaft stärker als die der Gesamtwirtschaft wächst und somit einen Treiber für zukünftiges Wirtschaftswachstum darstellt.<sup>1</sup>

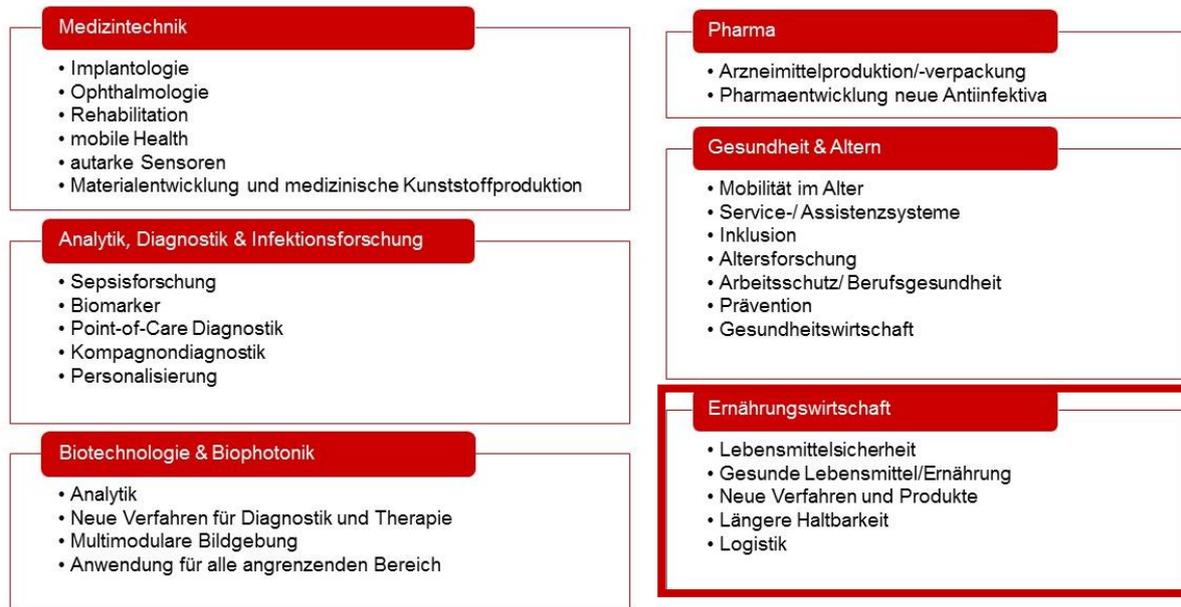
Durch ihre **Bedeutung** ist die Ernährungswirtschaft gemäß der Thüringer Innovationsstrategie wichtiger Bestandteil des Spezialisierungsfeldes „*Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft*“ (siehe Abbildung 1). In bisherigen beauftragten Studien zu diesem Spezialisierungsfeld lag der Fokus auf dem Bereich *Life Science* und auf der Gesundheitswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Gesundheitswirtschaft. Die Ernährungswirtschaft in Thüringen wurde bislang nicht separat in einer ausführlichen Potentialstudie beleuchtet. Dadurch sind genaue Daten und Entwicklungen bzw. Entwicklungspotentiale der Thüringer Ernährungswirtschaft nicht in ausreichendem Maße bekannt.

Um die Thüringer Ernährungswirtschaft weiter voranzutreiben und die Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich zu stärken, wurde die AFC Consulting Group im Oktober 2015 damit beauftragt, eine detaillierte **Potentialanalyse** der Branche, basierend auf einer aussagekräftigen Befragung der Akteure, zu erstellen. Die Studie soll den *Status Quo* sowie *Innovationspotentiale* der Thüringer Ernährungswirtschaft aufzeigen und diese Potentiale in den Kontext aktueller Marktentwicklungen stellen. Damit sollen die Grundlagen für eine gezielte Entwicklung der Ernährungsbranche als Bestandteil des Spezialisierungsfeldes „*Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft*“ geschaffen werden. Anspruch der Studie ist, die aktuellen Gegebenheiten hinsichtlich der F&E-Aktivitäten, der Internationalisierungsstrategien, der Umsatzzahlen, der Fachkräftesituation sowie externer Einflüsse auf die Branche in Thüringen übersichtlich aufbereitet zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>1</sup> Ostwald, D. A., Legler, B., Schwärzler, M. C. (2014). Ökonomischer Fußabdruck der Gesundheitswirtschaft in Thüringen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Gesundheitswirtschaft, WifOR GmbH und Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG) (Hrsg.), Darmstadt, S. 79.

Abbildung 1: Ernährungswirtschaft als Teil des Spezialisierungsfeldes „Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft“



Quelle: Regionale Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung für Thüringen

## 2.2 Studiendesign und Methodik hinsichtlich der Datenerfassung und -erhebung

### Sekundärstatistische Analyse

Für die Potentialstudie wurden zunächst sekundärstatistische **Quellen** und Daten analysiert, alle verfügbaren themenspezifischen Studien einbezogen und weitere branchenbezogene Untersuchungen sowie eigene Vorarbeiten ausgewertet. Wichtigste Quellen waren offizielle Statistiken des Amtes für Statistik Thüringen, des Statistischen Bundesamtes sowie die Datenbank der Europäischen Kommission (EUROSTAT). Als Basis wurde – sofern in den Quellen verfügbar – das Jahr 2014 zugrunde gelegt. Darüber hinaus wurden Datenbanken und Verzeichnisse einschlägiger Netzwerkorganisationen, der Industrie- und Handelskammern, Fachverbände und auch der LEG Thüringen selbst eingesehen und ausgewertet.

Die vorliegende Potentialstudie konnte auf **Vorarbeiten** aufbauen. Hierzu gehört in erster Linie die im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie im Jahr 2014 erstellte „Regionale Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung für Thüringen“. Diese führte eine Bestandsaufnahme der Thüringer Wirtschaftssektoren durch und arbeitete die wesentlichen Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit der Branchen heraus, darunter deren allgemeine Strukturen, Forschungs- und Entwicklungsleistungen u. ä. m. Nicht zuletzt wurden hier bereits branchenspezifische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Ernährungswirtschaft im Land Thüringen angesprochen.

Die Thüringen Innovationsstrategie basierte im Wesentlichen auf sekundärstatistischen Methoden und nahm die Wirtschaftsstruktur Thüringens in ihrer Gesamtheit in den Blick. Für die Darstellung wurden überwiegend veröffentlichte Quellen wie offizielle Statistiken sowie Literatur ausgewertet; **Primärdaten** wurden nicht erhoben. Die nun vorliegende Studie ist daher in zweierlei Hinsicht eine Vertiefung dieser Grundlagen: Sie führt zum einen die Beobachtungen der Thüringen Innovationsstrategie fort, indem Kennziffern und branchenspezifische Aspekte der Ernährungswirtschaft vertieft werden. Zum anderen erfolgt eine methodische Erweiterung, indem die öffentlich verfügbaren statistischen Daten durch Informationen einer repräsentativen Befragung bei den wesentlichen Akteuren des Clusters Ernährungswirtschaft ergänzt werden. Die Kombination aus sekundärstatistischer Auswertung sowie primärstatistischer Erhebung bildet die Grundlage für eine detaillierte und aktualisierte Darstellung des Clusters Ernährungswirtschaft einerseits sowie eine (Neu-)Bewertung seiner gegenwärtigen Stärken und Schwächen und der daraus resultierenden Chancen und Risiken andererseits.

Neben der Thüringer Innovationsstrategie als zentraler Ausgangspunkt existieren bereits weitere Vorarbeiten, die für diese Studie nutzbar gemacht werden konnten (z. B. diverse Berichte der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie etc.). Überdies waren vergleichbare Branchenstudien aus anderen Bundesländern von Relevanz.<sup>2</sup> Diese und weitere Studien ermöglichten es in der Gesamtschau, den Fokus der hier vorgenommenen Analyse dezidiert auf eine **qualitative Vertiefung** der Datenerfassung zu legen und die Darstellung von Rahmenentwicklungen und Grundkonstanten der Ernährungswirtschaft entsprechend konzis zu halten. Verweise auf grundlegende und weiterführende Studien und Ergebnisse werden an geeigneter Stelle vorgenommen.

### Primärstatistische Erhebung

Als Kern der Potentialstudie wurde eine Vollerhebung bei den Betrieben des produzierenden Gewerbes der Ernährungsindustrie<sup>3</sup> sowie einer Teilmenge an Handwerksbetrieben<sup>4</sup> durchgeführt. Diese diente zum einen dazu, quantitative Daten (Umsätze, Mitarbeiterzahlen etc.) zu ergänzen und Lücken zu vervollständigen. Zum anderen war es das Ziel, qualitative Informationen der Unternehmen zu erheben, die durch reguläre Statistiken und Berichte nicht erfasst werden. Hierzu gehören Aussagen zu Geschäftsentwicklung, Kooperationsvereinbarungen, die Bewertung von Standortbedingungen u. ä. m. Die Erhebung wurde schriftlich auf der Grundlage eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der insgesamt 29 Einzelfragen zu Unternehmensstruktur, Forschung, Exportaktivitäten etc. enthielt. Die Entwicklung der Fragebögen erfolgte in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Unter Verwendung der Unternehmens- und Technologiesdatenbank der LEG Thüringen wurden in der KW 50/2015 insgesamt 252 Betriebe sämtlicher Teilbranchen der Ernährungswirtschaft sowie 25 einschlägige Hersteller von branchenrelevanten Maschinen angeschrieben. Die schriftliche Befragung wurde mit einem Empfehlungsschreiben des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) sekundiert. Die Rücklaufquote nach einmali-

<sup>2</sup> Siehe Quellen- und Literaturverzeichnis.

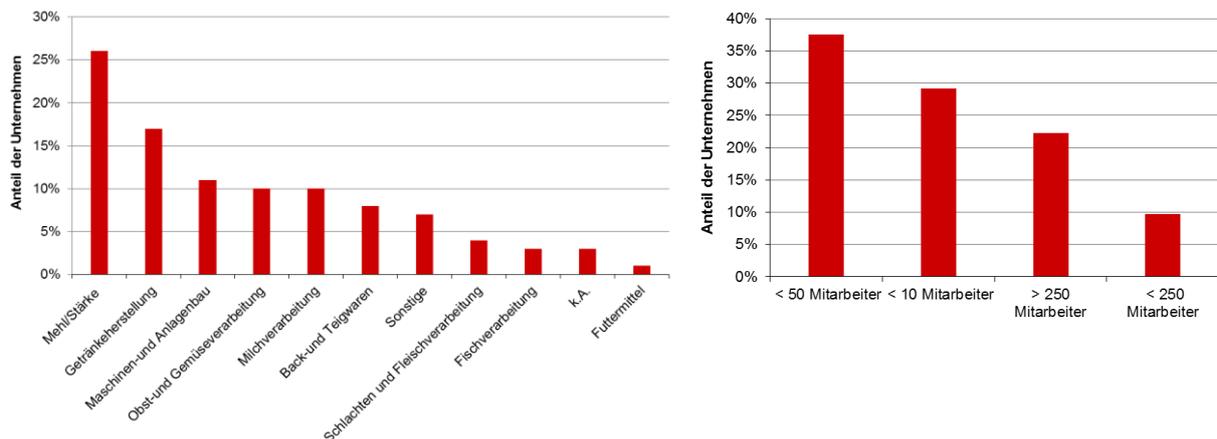
<sup>3</sup> Betriebe > 20 Mitarbeiter

<sup>4</sup> Betriebe < 20 Mitarbeiter

gem Anschreiben lag mit rund 26 % vergleichsweise hoch, was auf ein dezidiertes Interesse der ernährungswirtschaftlichen Betriebe an der Weiterentwicklung des Standorts Thüringens schließen lässt.

Die **Branchenherkunft** der befragten Unternehmen bildet den Gesamtaufbau der Thüringer Ernährungswirtschaft in weiten Teilen ab. Auch die Beschäftigtenklassen der erfassten Betriebe spiegeln die klein- und mittelständisch geprägte Struktur der Branche wider (siehe Abbildung 2). Der Sitz der Unternehmenszentrale liegt bei rund 72 % der befragten Unternehmen in Thüringen selbst. Die größeren Betriebe sind häufig konzerngebunden, wobei der Sitz der Muttergesellschaft meist außerhalb von Thüringen liegt. In 15 % der Unternehmen werden die strategischen Entscheidungen in anderen Bundesländern oder im Ausland (4 %) getroffen.

**Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Teilbranchen und Beschäftigtenklassen**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

## Vergleichsbefragung

Im Rahmen des Projektauftragsgesprächs wurde vereinbart, in Ergänzung der Kernerhebung (Thüringer Unternehmen) eine Vergleichsbefragung mit Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie durchzuführen, um eine themenspezifische Referenzgrundlage zu schaffen. Die Vergleichsbefragung wurde im Dezember 2015 konzipiert. Hierzu wurde der Fragebogen geringfügig modifiziert sowie eine Zielgruppenliste erstellt, die regionale und branchenspezifische Proporzriterien berücksichtigte. Die Vergleichsbefragung wurde in KW 51/2015 initiiert. Um die Qualität des Vergleichs hinsichtlich der mittelfristigen Entwicklung weiter zu erhöhen, wurden neben den aktuellen Befragungsergebnissen auch solche aus den vergangenen fünf Jahren mit einbezogen. Insgesamt konnten die Befragungsergebnisse von 90 deutschen Unternehmen der Ernährungsindustrie als Vergleichsdaten genutzt werden.

## Vertiefende qualitative Expertengespräche

Ergänzend zu den genannten Datenerfassungen wurden im Zeitraum vom 1. Dezember 2015 bis 15. März 2016 vertiefende Expertengespräche geführt. Damit konnten einerseits

Informationslücken geschlossen werden; andererseits wurden auf diese Weise insbesondere Experten aus Netzwerkorganisationen, Kammern und Wissenschaftseinrichtungen in die Untersuchung einbezogen, die über die – schwerpunktmäßig auf betriebliche Belange abzielenden Fragebögen – nicht oder nur unzureichend angesprochen werden konnten.

Für die qualitative Befragung wurden insgesamt 18 Interviews mit Vertretern von Institutionen / Verbände / Unternehmen durchgeführt. Die Befragungen erfolgten bevorzugt persönlich. Den befragten Experten wurde vorab die Vertraulichkeit ihrer Aussagen zugesichert, daher erfolgt keine weitere namentliche Nennung innerhalb der Studie.

## 3 Ist-Analyse – die Ernährungswirtschaft Thüringens im sozio-ökonomischen Kontext

### 3.1 Allgemeine Branchen- und Konsumententrends

#### 3.1.1 Struktur- und Branchendaten der Food-Value-Chain in Deutschland

Die **Landwirtschaft** in Deutschland und damit auch in Thüringen ist wesentlich durch die Gemeinsame Agrarpolitik der EU geprägt. Früher war diese noch sehr stark protektionistisch ausgerichtet, mittlerweile hat sie sich jedoch zu einer zunehmend am Markt orientierten Politik entwickelt. Diese Entwicklung setzt sich auch in der zukünftigen Ausrichtung der Gemeinsamen Agrarpolitik fort. Beispielsweise ist die Milchquote 2015 ausgelaufen und das Ende der Zuckerrübenquote mit dem Wirtschaftsjahr 2016/17 eingeläutet.<sup>5</sup>

Die deutsche **Ernährungsindustrie** besteht gegenwärtig aus rund 5.800 Unternehmen mit etwa 560.000 Beschäftigten (Stand: 2014). Ein wesentliches Strukturmerkmal ist ihre **mittelständische Prägung**. Das durchschnittliche Verarbeitungsunternehmen hat 94 Mitarbeiter und ist inhabergeführt. In der Regel existiert nur ein Werk. Trotz eines Umsatzrückgangs repräsentiert die deutsche Ernährungsindustrie einen weitgehend konstanten Arbeitgeber. Der Fachkräftebedarf ist durch die hohen Anforderungen an eine nachhaltige, qualitativ hochwertige und moderne Produktion stetig angestiegen; so wurden im Jahr 2015 rund 9.000 neue Arbeitsplätze geschaffen.<sup>6</sup> Der Gesamtumsatz in der deutschen Ernährungsindustrie betrug 2014 rund 172 Mrd. €; davon wurden rund 20 % über den Export generiert.<sup>7</sup> Die Produktgruppe Fleisch war mit 23 % am stärksten am Umsatz in der Ernährungsindustrie beteiligt, gefolgt von der Produktgruppe Milch und Milchprodukte mit 15 % sowie Backwaren mit 9 % Anteil am Umsatz (vgl. Abbildung 3).<sup>8</sup>

Nach vorläufigen Ergebnissen erwirtschaftete die deutsche Ernährungsindustrie 2015 einen **Umsatz** in Höhe von 166,3 Mrd. € und erzielte damit das schwächste Jahresergebnis der letzten vier Jahre. Im Vergleich zu dem vorjährigen Branchenumsatz sank dieser um 3,4 %. Dieses Ergebnis ist u. a. auf den anhaltenden Anstieg der Produktions- und Lohnkosten, eine sinkende Mengennachfrage im Inland, zunehmende Verbraucheransprüche und einen intensiven Preiswettbewerb im Einzelhandel zurückzuführen. Auch die Zunahme von internationalen Handelshemmnissen wirkt sich negativ auf den Umsatz der Ernährungsindustrie aus. Andererseits wirken aber auch positive Faktoren auf die Entwicklung der Umsätze in der Ernährungswirtschaft ein. Die Bevölkerung wird zunehmend älter. Sogenannte „Best Ager“

<sup>5</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015a): Umsetzung der EU-Agrarreform in Deutschland. Ausgabe 2015.

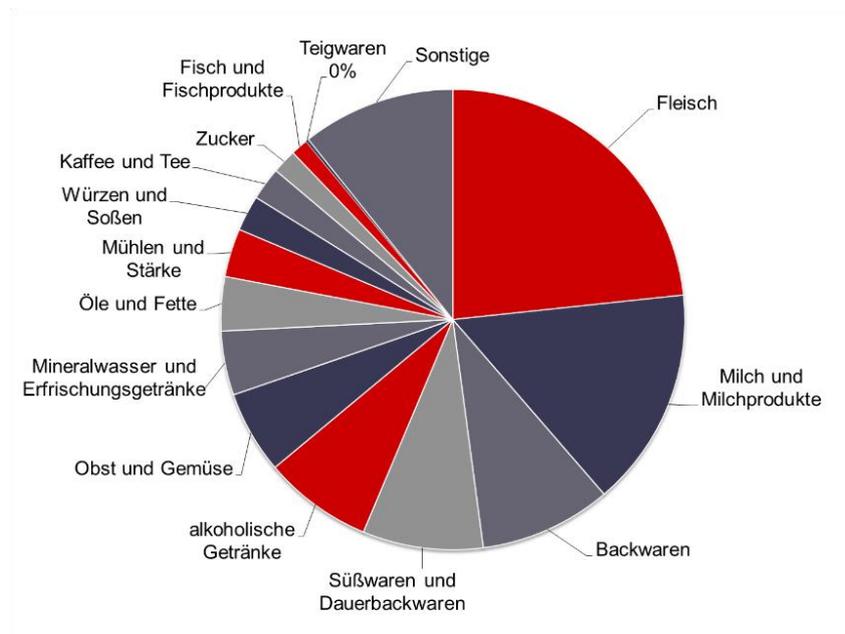
<sup>6</sup> Expertengespräch BVE

<sup>7</sup> DESTATIS

<sup>8</sup> Futtermittel sind unter Sonstige erfasst.

gelten als besonders kauffreudige Konsumenten, die offen für neue Produktinnovationen und Trends sind.<sup>9</sup>

Abbildung 3: Verteilung des Umsatzes in der Ernährungsindustrie in Deutschland (2014)



Quelle: Eigene Darstellung nach BVE (2015a)

### 3.1.2 Import- und Exportmärkte

Der im Ausland erwirtschaftete Umsatz der deutschen Ernährungsindustrie lag 2014 bei 20,3 % des Gesamtumsatzes der Ernährungsindustrie.<sup>10</sup> Die – gemessen am Exportwert – **wichtigsten Zielländer** für deutsche Lebensmittelexporte waren 2014 vor allem benachbarte EU-Länder wie die Niederlande (7 Mrd. €), gefolgt von Frankreich und Italien (jeweils 5 Mrd. €). Im Jahr 2014 gingen insgesamt 79,3 % der deutschen Exporte aus der Ernährungsindustrie in die Europäische Union, was die Bedeutung des gemeinsamen Binnenmarktes unterstreicht.<sup>11</sup>

Bei den Auslandsumsätzen war die Produktgruppe Milchverarbeitung mit 21,5 % am stärksten am Gesamtauslandsumsatz im Jahr 2014 beteiligt. Darauf folgten Schlachten und Fleischverarbeitung mit 19,3 % und die Produktgruppe Süß- und Dauerbackwaren mit 12,3 %. Damit machten diese drei Produktgruppen mehr als die Hälfte der Exporte aus.

<sup>9</sup> BVE (2016): Wetterwechsel. Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie – Herausforderungen und Strategien.

<sup>10</sup> DESTATIS

<sup>11</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015b): Ausfuhr der deutschen Ernährungsindustrie 2014 weltweit.

Deutschland importierte im Jahr 2014 Nahrungsmittel und Getränke im Wert von 46,06 Mrd. €. <sup>12</sup> Die wichtigsten **Herkunftsländer** für die gesamten Güter der Ernährungswirtschaft nach Importwert waren die Niederlande (14,35 Mrd. €), gefolgt von Frankreich (6,37 Mrd. €), Italien (5,80 Mrd. €) und Polen (4,49 Mrd. €).

### 3.1.3 Trends und prägende Branchenentwicklungen

Ziel einer effektiven Standortpolitik ist es, die Unternehmen dabei zu unterstützen, Entwicklungstrends der Branche zu erfassen und ihre Marktaktivitäten an bestehende und kommende Herausforderungen anzupassen. <sup>13</sup> Dies stellt die deutsche Lebensmittelwirtschaft vor zahlreiche essentielle Aufgaben, die z. T. auch durch die globalen Entwicklungen bestimmt sind. Die weltweit gestiegene Nachfrage nach Nahrungsmitteln und Veredelungsprodukten (wie Milch und Fleisch), eingeleitet durch das starke Bevölkerungswachstum und höhere Einkommen in den Schwellenländern, führte zu **erhöhten Rohstoffkosten**. Hinzu kommen steigende Personalkosten und eine hohe Preissensibilität. <sup>14</sup> Viele Experten sehen die größte Herausforderung der Zukunft in der Rohstoffvolatilität. Die richtige Kalkulation und eine Absicherung in Form von Preisgleitklauseln <sup>15</sup> oder Hedging <sup>16</sup> sind notwendig. Auch eine strategische Beschaffung von Rohstoffen ist erforderlich. <sup>17</sup>

Preistreiber auf den Rohstoffmärkten sind Kapitalanlagen von Finanzinvestoren sowie die zunehmende Produktion von Bio-Energieträgern, die in direkter Konkurrenz zu Nahrungsmitteln stehen. Aber auch generell **höhere Kosten für Energie, Transport und Verpackung** schlagen bei den weiterverarbeitenden Betrieben der Ernährungsindustrie durch und können nur teilweise an den Handel und die Verbraucher weitergegeben werden.

2015 erwirtschaftete die deutsche Ernährungswirtschaft den niedrigsten Jahresumsatz der letzten vier Jahre (siehe oben). Neben den bereits beschriebenen Gründen ist auch der sinkende Verkaufspreis für die Lebensmittelhersteller dafür verantwortlich. Im Inland kam es für die Hersteller zu einem **Preisrückgang** in Höhe von 2,3 %, im Ausland fielen die Preise um 2,2 %. Dadurch sank die Absatzmenge um 1,1 %. Der saison- und kalenderbereinigte Produktionsindex der Lebensmittelproduzenten nahm um 1,3 % ab. Neben dem sinkenden Verkaufspreis werden auch die anhaltende Stagnation im Inland (- 5,7 %) sowie der schwache

<sup>12</sup> Statista (2015a): Import und Export von Nahrungsmitteln und Getränken nach bzw. aus Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015 (in Milliarden Euro).

<sup>13</sup> BVE-Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015c): Jahresbericht 2014\_2015.

<sup>14</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015c). Jahresbericht 2014\_2015; S. 3

<sup>15</sup> V. a. in langfristigen Verträgen, in denen damit zu rechnen ist, dass die Kosten in der Herstellung über den Vertragszeitraum stark schwanken können. Der Verkäufer kann sich dadurch das Recht vorbehalten, bei Erhöhung seiner Kosten in der Herstellung den Verkaufspreis entsprechend anzupassen

<sup>16</sup> Maßnahme zur Absicherung offener Positionen, die einem Preisrisiko ausgesetzt sind. Es wird eine Gegenposition mit spiegelbildlichem Risikoprofil aufgebaut. Idealerweise wird die Wertänderung der gesicherten Position exakt durch die entgegen gerichtete Wertänderung der sichernden Position kompensiert.

<sup>17</sup> BVE (2016): Wetterwechsel: Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie-Herausforderung und Strategien.

Export hierfür verantwortlich gemacht. Obwohl die **Exportquote** auf 33 % anstieg, sanken die Lebensmittelausfuhren aufgrund der steigenden Konkurrenz aus dem Ausland und den zunehmenden Marktzugangsbarrieren um 0,1 % auf 54,3 Mrd. €. Der Ertragsdruck wird durch die steigenden Kosten für Löhne, Energie und Rohstoffe, die schwache Nachfrage und den zunehmenden Konkurrenzdruck in der Ernährungsindustrie immer weiter ansteigen, was die Macht des konzentrierten Einzelhandels weiter stärkt.<sup>18</sup>

Die immer höheren **Erwartungen der Verbraucher an Qualität und Nachhaltigkeit** der Produkte einerseits sowie der zunehmende **Fachkräftebedarf** andererseits stellen die größten Herausforderungen für die Unternehmen der Lebensmittelindustrie im Jahr 2016 dar. Bereits erwähnte Probleme wie hohe Rohstoffpreise und Rohstoffknappheit, zunehmende Marktkonzentration und ein wachsender Marktanteil der Handelsmarken erschweren die derzeitige Situation der Ernährungswirtschaft zusätzlich.<sup>19</sup> Dies bestätigt auch eine aktuelle Umfrage der BVE zu den Herausforderungen und Strategien der deutschen Ernährungswirtschaft. Demnach gelten Handels- und Verbrauchermacht, Beschaffungsrisiken, Innovationsfähigkeit, Internationalisierungs- und Konsolidierungsdruck, Kooperationsfähigkeit und die Komplexität als besonders relevante Herausforderungen bzw. Strategien der deutschen Unternehmen.<sup>20</sup>

Die **anhaltenden Konzentrationsprozesse** entlang der Wertschöpfungskette sowie die weiterhin starke Konzentration des Einzelhandels bzw. Marktmacht der Discounter sind für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft eine anhaltend bestimmende Determinante. Im Jahr 2014 vereinten die fünf größten Lebensmitteleinzelhandelsketten rund drei Viertel der Umsätze auf sich. Der Umsatzanteil der Discounter am Gesamtmarkt hat zwischen den Jahren 2000 und 2007 von 32,1 % auf 43,2 % zu Lasten der Vollsortimenter stark zugenommen,<sup>21</sup> bis er sich in den letzten Jahren auf einem Niveau von ca. 43,5 % einpendelte.<sup>22</sup> Für Lebensmittelhersteller führt dies zu erschwerten Bedingungen bei der Anpassung ihrer Preise an die steigenden Produktionskosten, denn sie stehen mit den niedrigen Preisen und der gleichzeitig hohen Qualität der Handelsmarken im direkten Wettbewerb. Folglich benötigen die Hersteller eine **integrierte Markenkonzeption**, um Kunden auf ihre Produkte aufmerksam zu machen: Das eigene Produkt muss sich von anderen Produkten abheben, damit nicht der Preis zum entscheidenden Grund für oder gegen einen Kauf wird. Der Lebensmitteleinzelhandel nimmt eine immer größere Rolle in der Lebensmittelverarbeitung ein und integriert dadurch rückwärts. Die Rohstofflieferanten wiederum treiben die Vorwärtsintegration an. Die Branche hat jedoch auf dieses Phänomen der Konsolidierung derzeit keinen Einfluss.

Während die Anzahl der Beschäftigten und der Betriebe in der Langzeitbetrachtung zwar Stabilität aufweist, nimmt die Anzahl großer Produktionsstätten zu Lasten der kleinen und mittelständischen Unternehmen zu. Hier sind insbesondere der filialisierte Brot- und Backwa-

<sup>18</sup> BVE (2016): Wetterwechsel: Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie-Herausforderung und Strategien

<sup>19</sup> Expertengespräch BVE.

<sup>20</sup> BVE (2016): Wetterwechsel: Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie-Herausforderung und Strategien.

<sup>21</sup> BVE-Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, GfK Panel Services (2011). Consumers' Choice 2011.

<sup>22</sup> GfK (2013): Consumer Index (2013). Verbraucher schlagen dem Winter ein Schnippchen; S. 4.

ren-Sektor, die (alkoholfreie) Getränkebranche sowie der vorgelagerte Mühlensektor zu nennen, die unter einem großen Konsolidierungsdruck stehen. Ebenso müssen der Fleisch- und Milchsektor mit einer verstärkten Konsolidierung rechnen. Insolvenzen treiben die Konsolidierung voran. Seit 2008 wurden in der Ernährungsbranche rund 300 Insolvenzverfahren eröffnet.<sup>23</sup>

Einer Studie des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft zufolge kauft die Mehrheit der Befragten (59 %) den Großteil der Lebensmittel im Supermarkt ein, und zwar zu 35 % im Discounter und zu 34 % im Lebensmittelfachgeschäft. Lediglich Personen aus kleineren Orten (46 %) und die über 60 Jährigen (45 %) gehen dagegen hauptsächlich in kleinere Fachgeschäfte wie Metzger, Bäcker oder Gemüseladen.<sup>24</sup>

In Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise und der damit verbundenen **Preissensibilität der Verbraucher** wurde die beschriebene Entwicklung beschleunigt. Zwar ist die Ernährungswirtschaft insgesamt weniger starken Konjunkturschwankungen unterworfen als andere Branchen, muss sich aber dennoch den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Diese Entwicklung führte insbesondere zur Nachfrage nach Bio-Produkten *und* Premium-Marken im Discountersegment (Stichwort: *hybrider Verbraucher*).<sup>25</sup>

Den genannten Wettbewerbsvoraussetzungen zum Trotz können sich Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie international behaupten. So ist Deutschland der drittgrößte Lebensmittelexporteur weltweit. Im Jahr 2014 verzeichnete die deutsche Ernährungsindustrie ein nominales Exportwachstum von 2,0 %.<sup>26</sup> Fleisch und Fleischprodukte (19,5 %), Milch und Milchprodukte (16,7 %) sowie Süß- und Dauerbackwaren (14,2 %) waren die bedeutendsten Exportgüter der deutschen Lebensmittelindustrie 2014.<sup>27</sup>

Der – in seiner Ausgestaltung überaus vielschichtige – **demographische Wandel** wirkt sich immer stärker auf die Nahrungsmittelbranche aus. Insbesondere Metropolregionen wie Berlin, Hamburg oder München verzeichnen eine Zunahme an Single- und Zwei-Personen-Haushalten mit der damit einhergehenden Individualität und Mobilität; bereits heute weist Berlin mehr als 1 Mio. Ein-Personen-Haushalte auf. Dies und auch die Ausweitung der Frauenerwerbsarbeit induzieren das Bedürfnis nach einer Vereinfachung der Haushaltsführung bei gleichzeitig abnehmender Bedeutung gemeinsamer Mahlzeiten in der Familie. Der Trend zum Konsum von *Convenience*-Produkten (Fertiggerichte, Tiefkühlkost etc.) und auch das weitere Wachstum des Außer-Haus-Marktes<sup>28</sup> werden dadurch angetrieben. Durch den steigenden Zeitdruck und den unstrukturierten Arbeitsalltag nehmen immer weniger Menschen

<sup>23</sup> BVE (2016): Wetterwechsel: Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie-Herausforderung und Strategien

<sup>24</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016.

<sup>25</sup> GfK (2013): Consumer Index (2013). Verbraucher schlagen dem Winter ein Schnippchen

<sup>26</sup> BVE-Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015c): Jahresbericht 2014\_2015; S. 13.

<sup>27</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015c): Jahresbericht 2014\_2015; S. 22 ff.

<sup>28</sup> Der Außer-Haus-Markt erreichte 2014 in Deutschland einen Wert von 71,1 Mrd. €; die Tendenz ist steigend. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015). Der deutsche Außer-Haus-Markt.

ihre Mahlzeiten zuhause ein. Bei den 29–49-Jährigen isst nur ein Drittel zuhause. Bei Kindern sind es nur noch vier von zehn Kindern, die ihr Mittagessen zuhause zu sich nehmen. Nicht nur der Zeitmangel, sondern auch die fehlende Motivation ist oftmals ein Grund, warum lediglich ein Drittel der Bevölkerung regelmäßig kocht. In den letzten sechs Jahren hat sich der Umsatz an Fertiggerichten fast verdreifacht. Gesunde Ernährung und hochwertige Produkte nehmen an Bedeutung zu. 75 % der Konsumenten verbinden Gesundheit mit einer gesunden und vollwertigen Ernährung.<sup>29</sup>

**Gesunde Ernährung** liegt im Trend, vor allem bei Frauen. 85 % der befragten Frauen des Ernährungsreports 2016 geben an, täglich Obst und Gemüse zu essen. Bei den Männern achten zwei Drittel auf eine ausreichende Gemüse- und Obstzufuhr. 44 % der Befragten achten im Alltag darauf, sich gesund und ausgewogen zu ernähren, wobei dies den Ergebnissen zufolge den Frauen (76 %) häufiger gelingt als den Männern (62 %). 37 % der Männer greifen gerne mal zu Fertigprodukten, während Frauen dies nur zu 27 % tun. Auch süße Erfrischungsgetränke werden häufiger von Männern getrunken.<sup>30</sup>

Die Ansprüche der Verbraucher an Lebensmittel im Hinblick auf Geschmack, Hochwertigkeit, Sicherheit, Vielfaltigkeit, Schnelligkeit sowie Nachhaltigkeit der Produkte wachsen stetig.<sup>31</sup> Unverträglichkeiten und Allergien spielen eine immer wichtigere Rolle in der heutigen Bevölkerung. Dem Ernährungsreport 2016 zufolge leiden Frauen (14 %) häufiger an Unverträglichkeiten als Männer (10 %). Junge Erwachsene bis 29 Jahre (19 %) und Großstädter (16 %) liegen über dem Durchschnitt. In den letzten vier Jahren ist der Umsatz an laktosefreien Milchprodukten um 93 % gestiegen.<sup>32</sup> Einen weiteren Trend stellen *Light*-Produkte dar. Frauen greifen mit 21 % häufiger zu *Light*-Produkten als Männer (18 %). Vor allem Jugendliche konsumieren mit 24 % überdurchschnittlich oft Kalorien-, Zucker- und Fett-reduzierte Produkte.<sup>33</sup>

Auch beim **Fleischkonsum** können Unterschiede erkannt werden. Diese beziehen sich nicht nur auf das Geschlecht, sondern ebenso auf die Region. Der größte Fleischkonsum bei Männern wurde in Bayern, Thüringen, Sachsen und Mecklenburg Vorpommern (zwischen 167 – 172 g Fleisch pro Tag) ermittelt. Männer in Rheinland-Pfalz und Berlin essen am wenigsten Fleisch (147–148 g Fleisch pro Tag). Frauen konsumieren deutlich weniger Fleisch. In verschiedenen Regionen werden auch bei Frauen unterschiedliche Mengen an Fleisch verzehrt. So wird in den östlichen Bundesländern mit 90–95 g Fleisch pro Tag mehr als in den westlichen Bundesländern gegessen.<sup>34</sup> Auffällig ist der geringe Fleischkonsum bei Männern und Frauen in Berlin. Dies spiegelt die Häufigkeit der modernen Lebensstile mit veganem und vegetarischem Hintergrund der Berliner Gesellschaft wider. In Thüringen kann mit

<sup>29</sup> Expertengespräch BVE

<sup>30</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 14–15.

<sup>31</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie(2015c): Jahresbericht 2014\_2015; S. 3, 5, 38.

<sup>32</sup> Expertengespräch BVE

<sup>33</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 10–13.

<sup>34</sup> afz-allgemeine fleischer zeitung (2016): Fleischmärkte im Überblick – Marktanalyse 2016; Deutscher Fachverlag GmbH.

einem gleichbleibend hohen Fleischkonsum gerechnet werden, was für die Fleischbranche und die Vermarktung regionaler Produkte einen Vorteil darstellt.

Für die Nahrungsmittelproduzenten gewinnen auch die Auswirkungen des **sozialen Wandels** zunehmend an Bedeutung. Zum einen bewirkt die Polarisierung der Einkommensverteilung, dass Wachstumsmärkte sowohl im Niedrigpreis- (Discounter, Handelsmarken) als auch im Hochpreissegment (Genussartikel) zu identifizieren sind. Zum anderen geht mit den Veränderungen des Lebensstils und den Wertorientierungen auch eine Neuausrichtung der Ernährungsgewohnheiten, insbesondere in den Bevölkerungsteilen mit mittleren und hohen Einkommen, einher. Hierbei stehen Aspekte wie persönliche Gesundheit und Wellness im Mittelpunkt, die durch kalorienreduzierte und / oder ökologisch produzierte Nahrungsmittel sowie *Functional-Food*-Produkte unterstützt werden sollen. Laut Otto Trendstudie 2013 sind 80 % der Frauen und 72 % der Männer generell bereit, für biologisch erzeugte Lebensmittel auch einen höheren Preis zu zahlen. Nicht zuletzt erschließen sich in Ballungsräumen mit hohen Migrationsanteilen wie Berlin neue Märkte in Form herkunfts- und auch religionskonformer Nahrungsmittel („*Ethnic Food*“). Auch vegane und vegetarische Produkte finden einen stetig steigenden Absatzmarkt. Die Anzahl an Flexitariern in deutschen Haushalten ist von 2011 (22 %) bis 2015 (34 %) stetig gewachsen.<sup>35</sup>

Eng verknüpft mit einer steigenden Nachfrage nach ökologischen Erzeugnissen sind das wachsende Umweltbewusstsein bestimmter Bevölkerungsschichten und der damit eingeforderte **Nachweis nachhaltiger Produktion** von Lebensmitteln. Hierzu gehört die Favorisierung regionaler und Bio-Produkte, die sowohl unter Aspekten von Frische und Gesundheit (s. o.) als auch der besseren CO<sub>2</sub>-Bilanz wegen den Vorzug vor konventionell erzeugten Nahrungsmitteln beim Kauf erhalten.<sup>36</sup> Laut dem Ernährungsreport 2016 legen mehr als drei Viertel der Befragten einen hohen Wert auf Produkte aus der Region.<sup>37</sup> Auch die Marktanalyse für biologisch produzierte Fleischprodukte ergab ähnliche Ergebnisse. Eine Umfrage (n=605) ergab, dass 95 % der Befragten Biofleisch wegen einer besseren Behandlung der Tiere kaufen. Auch ist in der Gesellschaft eine klare Haltung gegenüber der Umwelt zu erkennen. In der vorher genannten Umfrage gaben 73 % der Befragten an, Biofleisch wegen Umwelt- und Klimaschutzaspekten zu kaufen.<sup>38</sup> Auch die artgerechte Haltung von Tieren spielt im Kontext einer nachhaltigen oder ökologischen Produktion eine immer größere Rolle

<sup>35</sup> afz-allgemeine fleischer zeitung (2016): Fleischmärkte im Überblick – Marktanalyse 2016; Deutscher Fachverlag GmbH.

<sup>36</sup> Die im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz durchgeführte Ökobarometer-Studie 2013, bestätigte eine anhaltende Nachfrage von Bio-Produkten. So gaben im Jahr 2013 rund 22 % der Deutschen (2012: 21 %) an, häufig bzw. ausschließlich Bio-Lebensmittel zu erwerben. Weitere 52 % der Konsumenten (2012: 55 %) konnten als Gelegenheitskäufer solcher Produkte identifiziert werden und 26 % (2012: 23 %) konsumieren nie solche Lebensmittel. Die Attraktivität von Bio-Produkten konnten vor allem bei jungen Konsumenten (unter 30 Jahren) gesteigert werden. Vgl. BLE: Ökobarometer (2013): Repräsentative Bevölkerungsbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.

<sup>37</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 19.

<sup>38</sup> afz-allgemeine fleischer zeitung (2016): Fleischmärkte im Überblick – Marktanalyse 2016; Deutscher Fachverlag GmbH.

(siehe Abbildung 4). Das Schlachten trächtiger Rinder, das Töten von männlichen Eintagsküken, Schnabelkürzen und Käfighaltung stehen als Produktionsmethoden verstärkt in der Kritik. **Tierwohl** ist ein Thema mit erheblicher Öffentlichkeitswirksamkeit; seine Bedeutung gegenüber 2014 ist um 28 % gestiegen. 2015 wurden deshalb auch verschiedene Maßnahmen wie z. B. die „*Initiative Tierwohl*“ eingeführt. Einige Unternehmen produzierten ihre Produkte ohne Käfigeier oder erlaubten Kamerateams Einblick in ihre Schlachtbetriebe. Des Weiteren entwickelte ein Discounter einen neuen Einkaufleitfaden, um das Tierwohl innerhalb der gesamten Produktionskette zu verbessern und transparenter zu gestalten.<sup>39</sup>

Eine Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft ergab, dass 88 % der Befragten sich eine größere Beachtung der artgerechten Haltung der Nutztiere wünschen. Fast alle der Befragten gaben an, auf jeden Fall (45 %) oder eher (44 %) bereit zu sein, für Fleisch aus artgerechter Haltung mehr zu zahlen. Im Durchschnitt liegt die Zahlungsbereitschaft bei 16,50 € pro kg Fleisch aus artgerechter Haltung.<sup>40</sup> Nicht nur in der Fleischbranche sondern auch in der Milchbranche wurde die artgerechte Tierhaltung diskutiert. Auch die korrekte Lebensmittelkennzeichnung, Antibiotika und MRSA sowie Auswirkungen auf die Umwelt waren 2015 stark diskutierte Themen.<sup>41</sup> Von den Erzeugern und Vermarktern von Nahrungsmitteln wird daher die entsprechende Kenntnis erwartet. Sie müssen möglichst lückenlos darüber Auskunft geben können, wie die Wertschöpfungskette für das einzelne Produkt konkret ausgestaltet ist.<sup>42</sup>

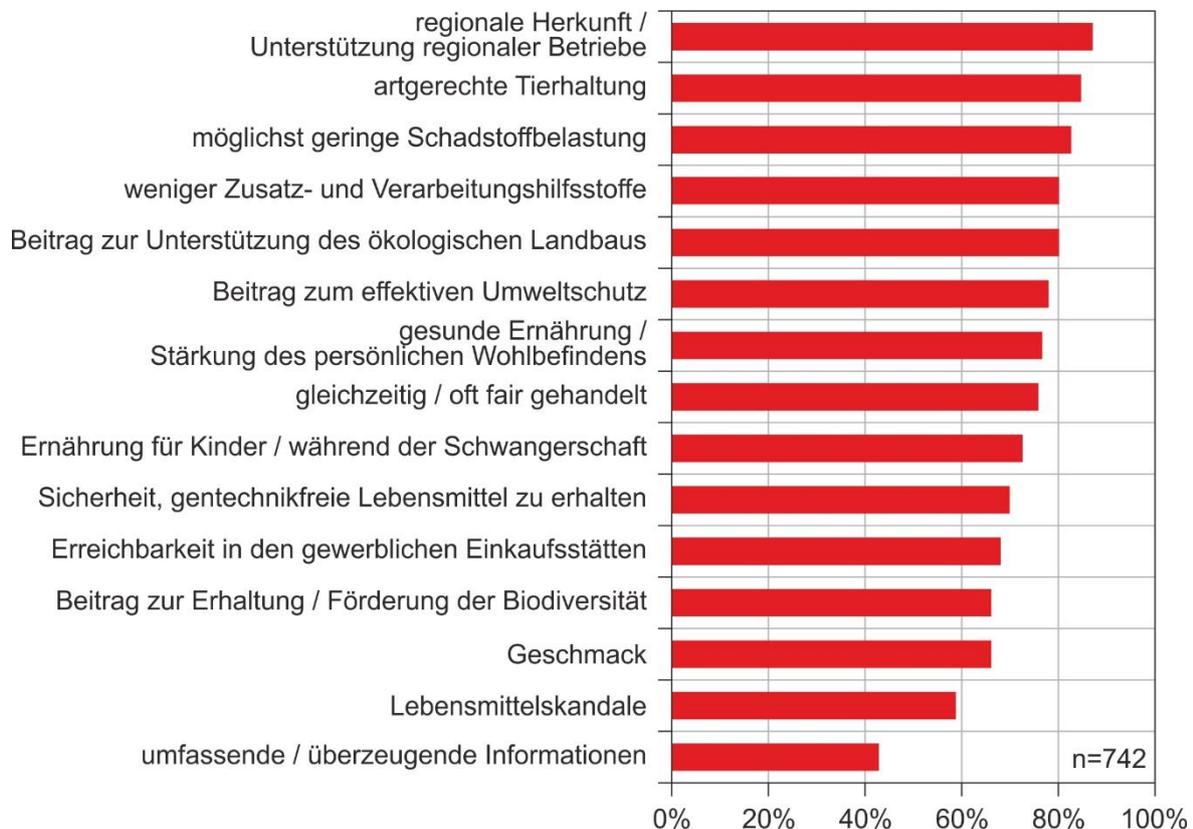
<sup>39</sup> AFC (2015): AFC Issue Monitor. Kritische Themen und die Diskussionen in der Öffentlichkeit.

<sup>40</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 14-15.

<sup>41</sup> AFC (2015): AFC Issue Monitor. Kritische Themen und die Diskussionen in der Öffentlichkeit.

<sup>42</sup> BVE-Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, GfK Panel Services (2011). Consumers' Choice 2011.

Abbildung 4: Gründe für den Kauf von ökologisch erzeugten Produkten



Quelle: Eigene Darstellung nach BLE (2013): ÖkoBarometer

Gesunde Ernährung bleibt ein wichtiges Thema, sowohl auf Seiten der Verbraucher als auch auf Seiten der Produzenten. Laut der AFC-Issue Monitoring Auswertung 2015 sind insbesondere die **Themen** „Lebensmittelinhaltsstoffe“ (36,4 %) und „Kontamination“ (26,1 %) wichtige Aspekte, die aktuell in der deutschen Ernährungsindustrie diskutiert werden bzw. die Unternehmen beschäftigen. Lebensmittelinhaltsstoffe wurden in der jüngsten Vergangenheit vermehrt in Frage gestellt und skeptisch betrachtet. Vor allem die Auswirkung von Zucker und weiteren Inhaltsstoffen wie Fett, Salz und Alkohol auf die menschliche Gesundheit wurde verstärkt diskutiert. Die deutsche Krankenkasse fordert die Einführung einer Zuckersteuer und die Einschränkung der Werbung für zuckerreiche Nahrungsmittel. Anfang des Jahres 2015 warnte die Weltgesundheitsorganisation vor „verstecktem“ Zucker und riet den Verbrauchern, den Zuckeranteil der täglich konsumierten Kalorien auf 5 % zu reduzieren. Die Bundesregierung plant, 2016 ein neues Konzept über die Reduktion von Zucker, Fett, Fertigprodukten und Salzen herausbringen, wodurch das Thema Zucker weiterhin aktuell bleiben wird. Auch Pestizide waren im Jahr 2015 Gesprächsthema, im Ranking des AFC-Issue-Monitors stieg es gegenüber dem Vorjahr um 125,1 %. Glyphosat beschäftigt die Öffentlichkeit aktuell.<sup>43</sup>

Krisenhafte Ereignisse wie **Lebensmittelskandale** („Gammelfleisch“, Dioxin-Skandal, EHEC etc.) wirken häufig als Katalysatoren eines Wandels – wenngleich die Auswirkungen auf das

<sup>43</sup> AFC (2015): AFC Issue Monitor. Kritische Themen und die Diskussionen in der Öffentlichkeit.

Konsumverhalten und damit einhergehende Absatzeinbrüche in den betroffenen Branchen bislang eher kurzfristig geblieben sind. Kontaminationen waren mit 6,6 % laut der AFC-Issue Monitoring Auswertung 2015 eines der fünf wichtigsten Issues. Vor allem die Kontaminanten Acrylamid, Ethoxyquin und Chlorat waren neben den üblichen Rückrufmeldungen von Bedeutung. Ebenso waren hormonelle Chemikalien wie Bisphenol A und Mineralrückstände von Relevanz. Auch wenn die Absatzeinbrüche bislang eher kurzweilig waren, ist die Ernährungswirtschaft vor allem im Vorfeld gefordert, ihre **Systeme der Qualitätssicherung** (Rückverfolgbarkeit, Risikomanagement, Qualitätszeichen etc.) an die zu beobachtenden Entwicklungen anzupassen.

Der **Einkaufsort als Informationsquelle** spielt eine wichtige Rolle bei den deutschen Verbrauchern. Mit 62 % sind die Etiketten und Siegel die zweitwichtigsten Informationsquellen, um sich über die Lebensmittel zu informieren. Dies geht aus den Ergebnissen des Ernährungsreportes hervor. Internetrecherchen (44 %), Informationsbroschüren (35 %), Werbung (33 %), Internetforen (24 %) und Verbraucherzentralen (23 %) sind weitere Möglichkeiten zur Aufklärung. Mehr als die Hälfte (63 %) der Befragten informiert sich „gut“ über die Lebensmittel, die sie einkaufen. 13 % informieren sich sogar „sehr gut“ und nur ein sehr geringer Anteil informiert sich „schlecht“. Umso jünger die Befragten, desto häufiger ist der Handygebrauch während des Einkaufs. Neben dem Geschmack achten viele Konsumenten (62 %) auf die Produktinformationen. Auch der Preis, vor allem bei der jüngeren Bevölkerung (72 % bei den 14– 18 Jährigen), spielt eine entscheidende Rolle. Bestimmte Marken und Siegel sind nur für ein Drittel aller Befragten bedeutend.<sup>44</sup> Um eine gesunde Ernährung schon bei den Jüngsten zu fördern, hält die Mehrheit der Deutschen staatliche Maßnahmen zur kindergerechten Aufklärung und verpflichtenden Unterricht in der Kita und in Schulen für sinnvoll, wie die Umfrage des Bundesministeriums ergab. Der Idee der Besteuerung ungesunder Lebensmittel stimmten nur 43 % der Befragten zu.<sup>45</sup>

Das Thema **Lebensmittelverschwendung** war im Jahr 2015 ebenfalls prägend. Aufgrund der im Mai 2015 verabschiedeten Regelung, wonach Supermärkte mit einer Größe von 400 Quadratmetern und größer ihre nicht verkauften Nahrungsmittel spenden müssen, wurde es vermehrt diskutiert. In Folge dieser Änderung fordern nun auch deutsche Politiker aus verschiedenen Parteien ein Wegwerf-Verbot für Nahrungsmittel in Deutschland.<sup>46</sup> Eine Umfrage des Bundesministeriums ergab, dass 42 % der Befragten mindestens einmal pro Woche Lebensmittel wegwerfen. Gründe hierfür waren die mangelnde Resteverwertung (53 %), Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums (43 %) und verdorbene Lebensmittel (70 %). Je größer der Haushalt, desto häufiger wurden Lebensmittel weggeschmissen. Obst und Gemüse war mit 27 % das am häufigsten weggeschmissene Lebensmittel, gefolgt von Brot und Brötchen (21 %) und Wurst und Aufschnitt (13 %).<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 20-21.

<sup>45</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 28-29.

<sup>46</sup> AFC-Issue Monitor: Kritische Themen- und die Diskussionen in der Öffentlichkeit

<sup>47</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016; S. 22–23.

Das **Wahrnehmen von Trends** sowie die **Innovationsfähigkeit** sind wichtige Eigenschaften, um in einem sich verschärfenden Wettbewerb erfolgreich zu bleiben. Die ständig wechselnden Verzehrgeohnheiten und die damit verbundenen Trends müssen rechtzeitig erkannt werden. Der Lebenszyklus von Produkten hat sich stark verkürzt, die Nachfrage nach neuen und innovativen Produkten ist groß. 81 % der befragten Experten einer BVE-Studie stimmen der Aussage „Erfolgreiche Produktinnovationen sind entscheidend für künftige Profitabilität“ zu. Durch die große Anzahl an Imitationen und die geringe Differenzierung in der Ernährungsbranche schwächen sich die Unternehmen gegenseitig und erschweren ihre Position gegenüber dem Handel. Um Innovationen zu entwickeln und diese erfolgreich auf den Markt zu bringen, ist ein reibungsloser Ablauf Voraussetzung. Digitalisierung und Vernetzung sind wichtige Erfolgsfaktoren, um wettbewerbsfähiger zu werden und an Wachstum zu gewinnen. Die von den Kunden gewünschte Transparenz kann dadurch verbessert und die Kundenorientierung, Planungssicherheit und Qualität können ausgebaut werden.<sup>48</sup>

Zusammengefasst ist die deutsche Lebensmittelwirtschaft durch eine Reihe verschiedener Entwicklungstrends bestimmt, die sich teilweise gegenseitig noch verstärken. Dazu gehören gestiegene Produktionskosten (v. a. Energiekosten, teilweise Kosten für Rohwaren), veränderte Konsum- und Nachfragegeohnheiten, der demographische und soziale Wandel, globalisierte Märkte inklusive wachsender Konkurrenz aus dem Ausland sowie starke Konzentrationsprozesse des Handels und dessen Marktmacht. Hinzu kommen „weiche Faktoren“ wie die Art und Weise der Produktion, insbesondere der Tierhaltung, Qualität, Transportwege und damit indirekt auch die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Produkte. Teilweise sind diese Trends aber auch gegenläufig gelagert bzw. stehen scheinbar im Widerspruch zueinander: Einer abnehmenden Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel, manifestiert im Wachstum der Discounter und dem Preiswettbewerb unter ihnen, steht eine nicht zu unterschätzende Sensibilität für Qualität und Nachfrage nach Premium-Produkten gegenüber (sog. „hybrider Verbraucher“).

---

*Die Lebensmittelwirtschaft in ihrer Gesamtheit agiert damit in einer – nicht immer übersichtlichen – Gemengelage aus Trends und Entwicklungen. In einem tendenziell gesättigten Inlandsmarkt ist eine ständige Erweiterung des Angebots, die Erschließung neuer Absatzmärkte sowie die Fokussierung auf Trendfelder wie Convenience ist ein gangbarer Weg, Wachstum durch zusätzliche Wertschöpfung zu generieren. Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Verfahren werden zentral sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.*

---

Ausgehend von diesen allgemeinen Entwicklungen der Lebensmittelwirtschaft lassen sich in den einzelnen Teilbranchen **spezielle Trends** identifizieren, die im Anhang in Stichpunkten skizziert sind.

---

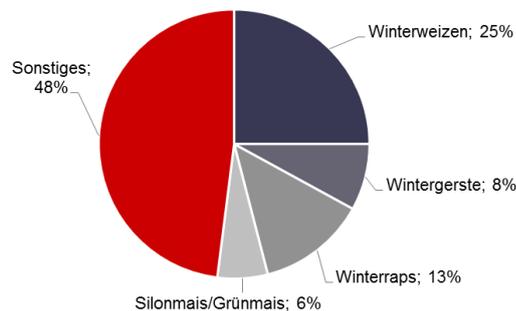
<sup>48</sup> BVE (2016): Wetterwechsel: Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie-Herausforderung und Strategien.

## 3.2 Status-Quo der Ernährungswirtschaft und mit ihr assoziierter Felder in Thüringen

### 3.2.1 Agrarwirtschaftliche Rohstoffbasis

Für die Ernährungswirtschaft in Thüringen ist – vor allem vor dem Aspekt regionaler Verarbeitung und Vermarktung – eine solide agrarische Rohstoffbasis von Bedeutung. Thüringen ist mit einer Bodenfläche von 16.202 km<sup>2</sup> nach dem Saarland und Schleswig-Holstein das drittkleinste Flächenland.<sup>49</sup> Durch das geringe Ausmaß der Wasser-, Siedlungs- und Verkehrsfläche können 55 % der Bodenfläche in Thüringen landwirtschaftlich genutzt werden. Der größte Anteil wird dabei für den Anbau von **Getreide** verwendet. Rund 52 % der landwirtschaftlichen genutzten Fläche werden mit Winterweizen, Wintergerste, Winterraps und Silomais/Grünmais<sup>50</sup> bewirtschaftet (vgl. Abbildung 5). Besonders bedeutend ist der Anbau von Winterweizen (1/4 der landwirtschaftlich genutzten Fläche); lediglich Sachsen-Anhalt weist mit 26 % einen größeren Anteil auf.

**Abbildung 5: Anteil des Anbaus verschiedener Getreidearten in Thüringen**



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder

Auf der Stufe der Erstverarbeitung von Getreide sind in Thüringen und Sachsen-Anhalt insgesamt 12 **Mühlen** und Getreidevermahlungen angesiedelt. Trotz der geringen Anzahl (Vergleich BY: 60, BW: 55, NRW: 20) wird in diesen zwei Bundesländern zusammen mit 1,6 Mio. t die zweitmeiste Vermahlungsmenge erzeugt (Vergleich BY: 1,3 Mio. t, BW: 0,8 Mio. t, NRW: 2 Mio. t).<sup>51</sup>

Der **Gemüseanbau** hat in Thüringen einen vergleichsweise geringen Stellenwert. Kohlarten (besonders Weißkohl) bilden den größten Anteil (12.787 t). Erdbeer- und Spargelanbau ist zwar vorhanden und kann für den regionalen Verkauf verwendet werden, im Vergleich zu anderen Bundesländern ist die Anbaufläche jedoch gering (200 ha Erdbeeren, 300 ha Spargel).

Für die Produktion regionaler Fleischprodukte (z. B. Thüringer Rostbratwurst) ist eine ausreichende Viehhaltung erforderlich. Der Thüringer Fleischverzehr pro Kopf ist im deutschland-

<sup>49</sup> Statistisches Bundesamt, Wiesbaden; Stadtstaaten nicht mit einbezogen.

<sup>50</sup> Einschließlich Lieschkolbenschrot

<sup>51</sup> Deutscher Bauernverband: Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Situationsbericht 2015/2106

weiten Vergleich am höchsten, der Tierbestand ist im Vergleich zu den anderen Bundesländern indes gering.<sup>52</sup> Der **Milchkuhbestand** ist mit 113.000 Kühen nach dem Saarland<sup>53</sup> (15.000 Kühe) der kleinste Bestand in Deutschland (Vergleich BY: 1.217.000 Kühe). Dementsprechend schwach ist die Milchbranche im Freistaat vertreten.<sup>54</sup>

Im Gegensatz zur Milchproduktion ist die **Fleischproduktion** in Thüringen deutlich größer (vgl. Tabelle 3).<sup>55</sup> In Thüringen gibt es 8 Schlachtbetriebe. Diese befinden sich im Norden, nahe der Grenze zu Sachsen und Sachsen-Anhalt. Die Fleischproduktion, besonders von Schweinen, Kühen und weiblichen Rindern, ist trotz der mittleren Positionen positiv zu bewerten. Bundesländern wie Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen oder Nordrhein-Westfalen stehen größere Flächen zur Haltung der Tiere und mehr Schlachtbetriebe zur Verfügung. In NRW sind mit 56 Schlachtbetrieben 8 Mal mehr Betriebe vorhanden als in Thüringen.

**Tabelle 3: Anzahl geschlachteter Tiere Thüringen / weitere Bundesländer**

Schlachtung	Anzahl geschlachteter Tiere Thüringen <sup>56</sup>	Anzahl geschlachteter Tiere Deutschland	Rang TH im Vergleich mit anderen Bundesländern <sup>57</sup>
Schweine	696.976	36.170.479	6
Bullen	16.744	890.954	8
Kühe	28.834	761.302	7
Weibliche Rinder	7.695	314.134	8
Schafe	464	61.723	11
Ziegen	180	12.156	13

Quelle: Datenzentrum BLE

**Ökologischer Landbau** ist in Thüringen vergleichsweise schwach ausgeprägt. Rund 4 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche im Freiland werden für den Ökolandbau genutzt; lediglich Niedersachsen weist einen geringeren ökologischen Flächenanteil auf (3 %).<sup>58</sup> Da der Anteil an ökologischen Flächen in Thüringen gering ist, hat dies zur Folge, dass auch der Anteil an regionalem Biofleisch sowie Bio-Milch vergleichsweise gering ist. Lediglich 1,2 % der in Deutschland ökologisch wirtschaftenden Betriebe sind in Thüringen angesiedelt.

<sup>52</sup> Fleischmärkte im Überblick, Marktanalyse 2016.

<sup>53</sup> Stadtstaaten nicht berücksichtigt

<sup>54</sup> In Thüringen wurde 2015 ca. 1 Mio. t Milch produziert; Vergleich BY: 8,1 Mio. t.

<sup>55</sup> Hierbei muss beachtet werden, dass sich die Anzahl der geschlachteten Tiere zwar auf die gewerbliche Schlachtung inländischer Tiere bezieht, jedoch nicht auf die Tiere des eigenen Bundeslandes.

<sup>56</sup> Gewerbliche Schlachtung von inländischen Tieren

<sup>57</sup> Alle 16 Bundesländer

<sup>58</sup> Deutscher Bauernverband: Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Situationsbericht 2015/2106

### 3.2.2 Betriebe und Betriebsgrößen

Die Unternehmen des **produzierenden Gewerbes** bilden den „konstitutionellen Kern“ des Clusters<sup>59</sup> Ernährungswirtschaft, da durch sie die hauptsächliche Leistungserbringung innerhalb der Wertschöpfungskette für Nahrungsmittel erfolgt. Der Großteil der in Deutschland konsumierten Lebensmittel ist zuvor durch die Unternehmen der Ernährungswirtschaft be- oder weiterverarbeitet worden. Typisch für die Branche ist dabei die heterogene Binnenstruktur: die Ernährungswirtschaft gliedert sich in mehrere Teilbranchen, die aufgrund traditioneller Besonderheiten in der Herstellung über individuelle Charakteristika verfügen.<sup>60</sup>

Statistische Betrachtungen der Ernährungswirtschaft differenzieren in der Regel zwischen Betrieben mit 20 Mitarbeitern und mehr einerseits sowie kleineren Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern andererseits. Nur erstere Gruppe wird standardmäßig durch die offizielle Statistik erfasst.

In Thüringen waren im Jahr 2014 insgesamt 1.746 Betriebe (mit mind. 20 Mitarbeitern) des verarbeitenden Gewerbes gemeldet. Diese beschäftigten insgesamt 167.963 Personen. Von den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes waren **177 Betriebe** der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln und 16 Betriebe der Getränkeherstellung zuzuordnen (siehe Abbildung 6).<sup>61</sup> Die **durchschnittliche Betriebsgröße** in der Ernährungsindustrie in Thüringen (Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten) ist von 94 Mitarbeitern (2013) pro Betrieb auf 96 Mitarbeiter (2014) gestiegen.

Bei Betrachtung der **Betriebsanzahl** im Zeitablauf fällt auf, dass die Anzahl der Betriebe in Thüringen im Jahr 2014 einen Tiefpunkt erreicht hat. Im Vergleich zum Vorjahr 2013 ist die Zahl der Betriebe im Nahrungs- und Futtermittelbereich 2014 erneut um 5 % gesunken. Im Getränkesektor hingegen blieb die Zahl unverändert. Der Rückgang ist v. a. in der Back- und Teigwarenindustrie zu verzeichnen (siehe Abbildung 6), wo die Zahl der Betriebe in den letzten fünf Jahren um 5,9 % gesunken ist. Trotz dieses Rückgangs bleibt die Back- und Teigwarenindustrie mit einem Anteil von rund 39 % an dem Thüringer Ernährungsgewerbe jedoch die zahlenmäßig stärkste Branche Thüringens, gefolgt von Schlachten und Fleischverarbeitung mit einem Anteil von knapp 30 %. Mit großem Abstand dahinter folgen die Herstellung von Getränken (12 %) sowie Würzmittel und Soßen (19 %).<sup>62</sup>

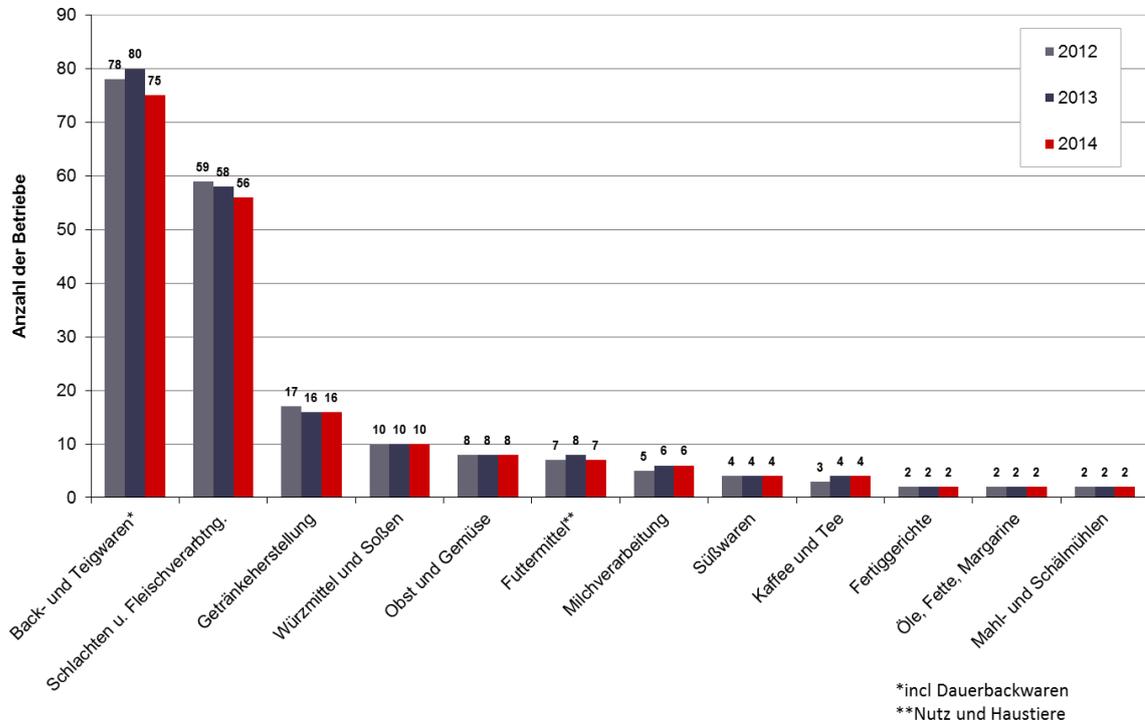
<sup>59</sup> Cluster sind regionale oder überregionale Netzwerke, in denen verschiedene Akteure wie z. B. Produzenten, Lieferanten, Dienstleister, Forschungseinrichtungen sowie politische und gesellschaftliche Institutionen entlang der Wertschöpfungskette miteinander kooperieren. Diese Kooperation zeichnet sich durch einen intensiven Austausch von Informationen und Wissen aus mit dem Ziel, Synergien zu entfalten, die die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Partner stärkt und das Wachstumspotenzial erhöht.

<sup>60</sup> Die Analyse des Status-Quo der Ernährungswirtschaft Thüringens im Speziellen basiert auf der Auswertung der Sekundär- und Primärdatenerhebung, die hierzu branchenspezifisch analysiert und aufbereitet wurden.

<sup>61</sup> In der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes werden standardmäßig Nahrungs- und Futtermittel zusammengefasst (WZ 10); die Herstellung von Getränken bildet eine eigene Warengruppe (WZ 11).

<sup>62</sup> Betriebe ab 20 Mitarbeiter; Thüringer Landesamt für Statistik (2014a); Stand: 11.05.2016.

Abbildung 6: Unternehmen der Ernährungsindustrie Thüringen (Betriebe > 20 MA)



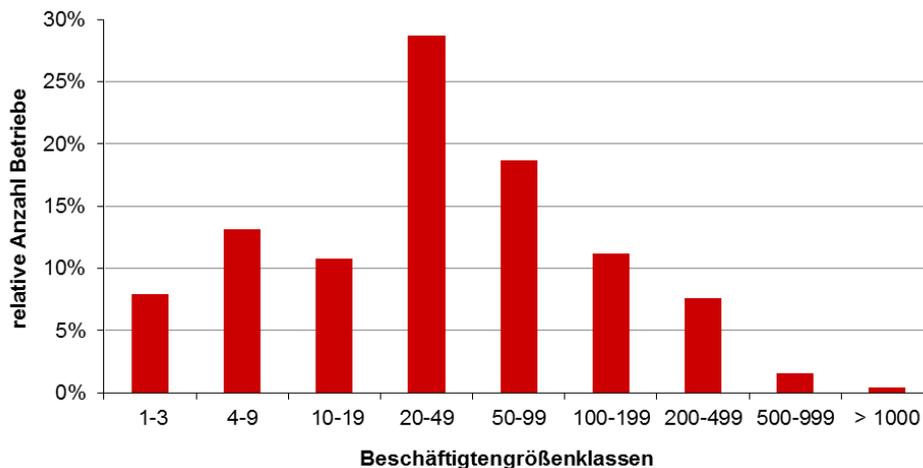
Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

Ein exakteres Bild der Unternehmensstrukturen konnte durch die Einteilung der Unternehmen nach **Betriebsgrößenklassen** mittels der Unternehmens- und Technologiedatenbank der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG) erstellt werden. Diese Unternehmensliste umfasst – im Gegensatz zur offiziellen Statistik des Thüringer Landesamts für Statistik – auch solche Unternehmen, die weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigen und damit überwiegend dem Ernährungshandwerk zuzurechnen sind. Laut Datenbank sind insgesamt 247 Unternehmen in der Thüringer Ernährungswirtschaft angesiedelt.

Die Auswertung der Beschäftigtenzahlen der hier gelisteten Unternehmen unterstreicht die starke Präsenz kleinerer und kleinster Betriebe (siehe Abbildung 7). Die Thüringer Ernährungswirtschaft ist demnach deutlich durch eine überwiegend klein- und mittelständische Betriebsstruktur geprägt. Lediglich 1,5 % aller Unternehmen dieser Branche weisen mehr als 500 Beschäftigte auf (siehe Abbildung 7). Insgesamt sind in Thüringen derzeit lediglich fünf Unternehmen der Ernährungsindustrie mit 500 und mehr Mitarbeitern zu verzeichnen. Vier von fünf dieser Unternehmen sind konzerngebunden, d. h. strategische Entscheidungen werden außerhalb des Bundeslandes getroffen.<sup>63</sup> Diese vier Konzerne beschäftigen rund 3.100 Personen, was einem Anteil von knapp 17 % aller Beschäftigten der Thüringer Ernährungswirtschaft entspricht.

<sup>63</sup> August Storck KG; STOLLWERCK GmbH (beide Herstellung von Süßwaren); Fuchs Gewürze GmbH (Herstellung von Würzmitteln und Soßen); Kaufland Fleischwaren Heiligenstadt (Fleischverarbeitung).

Abbildung 7: Anzahl der Betriebe nach Beschäftigungsgrößenklassen



Quelle: Eigene Darstellung nach Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen

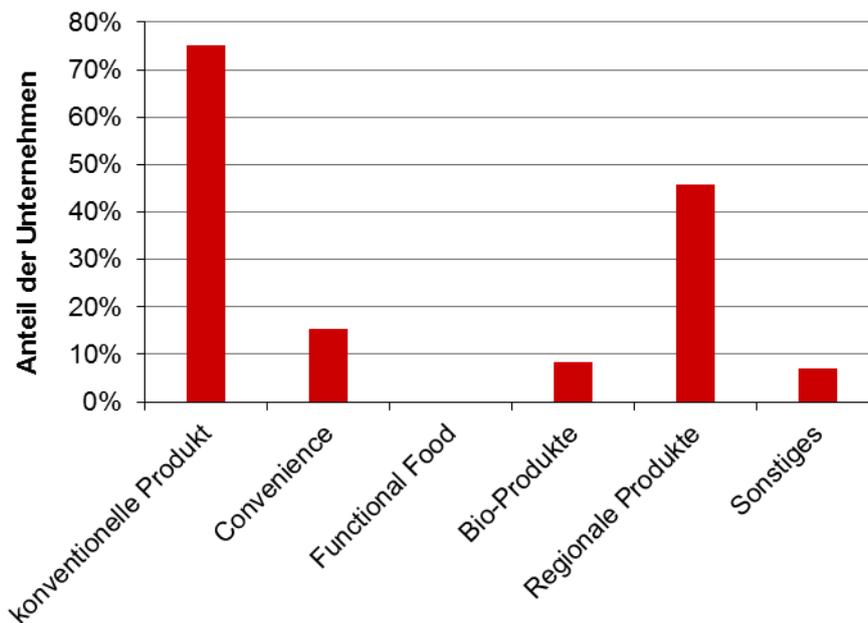
157 Unternehmen (rund zwei Drittel) der von der LEG im Bereich Ernährungswirtschaft erfassten Unternehmen sind den drei größten Geschäftsfeldern im Thüringer Ernährungsgewerbe zuzuordnen: Schlachten und Fleischverarbeitung, Back- und Teigwaren sowie sonstige Herstellung von Nahrungsmitteln (Herstellung von Süßwaren, Herstellung von Würzmitteln und Soßen sowie Herstellung von Kaffee, Tee und Kaffee-Ersatz). Alleine der Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung umfasst derzeit 80 Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von insgesamt 5.453 Beschäftigten. Das Back- und Teigwarengewerbe weist 38 Unternehmen mit 4.540 Fachkräften auf und im Bereich der sonstigen Herstellung von Nahrungsmitteln sind 24 Unternehmen mit 3.504 Mitarbeitern tätig.

Große Fleischverarbeitungsunternehmen sind z. B. „Kaufland Fleischwaren Heiligenstadt GmbH & Co. KG“ sowie „Fleisch- und Wurstwaren Schmalkalden GmbH“. Der Kaufland-Fleischbetrieb beliefert bundesweit über 630 Kaufland-Filialen und produziert rund 250 verschiedene Fleisch- und Wurstspezialitäten. Nennenswerte Unternehmen im Bereich der Back- und Teigwaren sind „Ospelt food GmbH“, „Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG“ und „Backhaus Nahrstedt“. Die „Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG“ eröffnete bereits 1993 ihr Werk in der Thüringer Stadt Kahla. Die „Ospelt food GmbH“, in Apolda ansässig, ist der führende Hersteller von Handelsmarken und produziert Tiefkühlpizzen. Bei den sonstigen Nahrungsmittelherstellern ist die „August Storck KG“ im Bereich der Süßwarenherstellung das größte Unternehmen. Darauf folgen „STOLLWERCK GmbH“ und „Viba Sweets GmbH“. Letzterer produziert Süßwaren und ist deutscher Nougat-Marktführer. Die „Fuchs Gewürze GmbH“ ist im Bereich der Herstellung von Würzmitteln und Soßen aktiv.

In den Thüringer Produktionsbetrieben überwiegt die **Herstellung konventioneller Produkte**. Drei Viertel der im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen geben an, dass der Schwerpunkt in der Herstellung konventioneller Ware liegt (vgl. Abbildung 8). Die Verarbeitung **regionaler Produkte** hat sich ebenfalls als feste Größe innerhalb der Thüringer Ernährungswirtschaft etabliert und stellt für 45 % der Betriebe den Schwerpunkt ihrer Produktion dar. Auch die Trend-Themen Bio und Convenience spiegeln sich in den Aussagen der

Unternehmen wider, allerdings kommt ihnen eine deutlich geringere Bedeutung im Vergleich zu konventioneller bzw. regionaler Ware zu.

**Abbildung 8: Schwerpunkt der Produktion Thüringer Produktionsbetriebe**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 (Mehrfachnennung möglich)

Die **Produkt- und Markenbekanntheit** von Thüringer Betrieben der Ernährungswirtschaft hat sich in den letzten Jahren verbessert. Nach der Wiedervereinigung waren viele ostdeutsche Produkte gefährdet, da sie in den alten Bundesländern kaum bekannt waren. Inzwischen sind jedoch einige Thüringer Produkte auch im Westen bekannt und nachgefragt, darunter (beispielsweise) *Köstritzer Schwarzbier*, *Nordhäuser Doppelkorn* und *Vita Cola*.<sup>64</sup> Weitere Thüringer Marken mit überregionaler Reputation sind:<sup>65</sup>

- Mühlhausen
- Born-Senf
- Altenburger Destillerie & Liqueurfabrik
- Altenburger Käse
- Hainich Konserven
- Viba Nougat

<sup>64</sup> Thüringer Allgemeine (2015): Viele Thüringer Marken sind heute auch im Westen bekannt.

<sup>65</sup> Thüringer Allgemeine (2010): Thüringen und seine Marken.

Thüringer Produkte, die mit einem Gütezeichen der Europäischen Union<sup>66</sup> besiegelt wurden, sind:

- Altenburger Ziegenkäse (g.U.)
- Eichsfelder Feldkieker (g.g.A.)
- Greußener Salami (g.g.A.)
- Thüringer Leberwurst (g.g.A.)
- Thüringer Rostbratwurst (g.g.A.)
- Thüringer Rostwurst (g.g.A.)

### 3.2.3 Umsatz

In Thüringen betrug der Gesamtumsatz aller Betriebe (mind. 20 Mitarbeiter) des verarbeitenden Gewerbes im Jahr 2014 etwa 32 Mrd. €. Der Wirtschaftszweig Nahrungs- und Futtermittel erwirtschaftete davon rund 3,5 Mrd. €; in der Getränkeherstellung wurden rund 0,6 Mrd. € Umsatz generiert. Damit hatten diese beiden Wirtschaftszweige einen Anteil von knapp 13 % am Gesamtumsatz des verarbeitenden Gewerbes in Thüringen.<sup>67</sup> Die Ernährungsindustrie zählte somit 2014 zu den vier stärksten Branchen Thüringens (siehe Abbildung 9).<sup>68</sup>

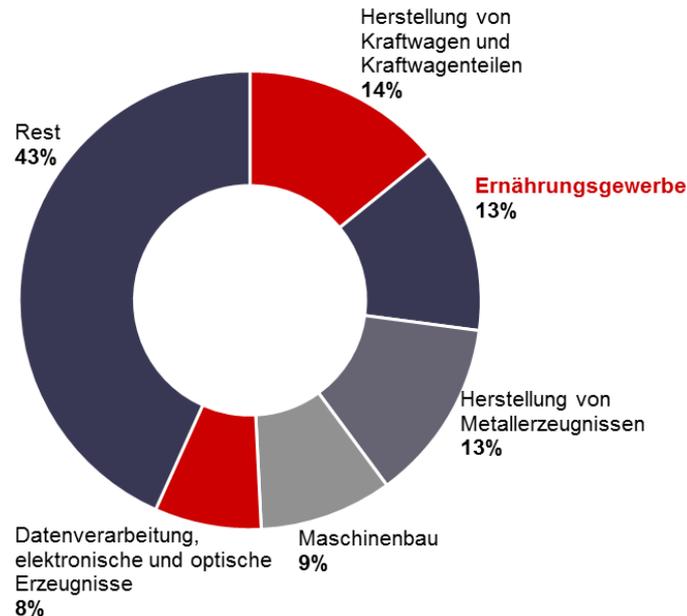
Die Umsätze der Thüringer Ernährungswirtschaft lagen im Jahr 2014 rund 5,0 % unter denen des Vorjahres. Ein Vergleich der Umsätze der Ernährungswirtschaft in Deutschland bildet eine ähnliche Entwicklung ab. Die laut offizieller Statistik erfassten Betriebe der deutschen Ernährungswirtschaft konnten bis zum Jahr 2013 eine Umsatzsteigerung von 7,2 % verzeichnen, im Jahr 2014 fiel der Umsatz jedoch um 1,8 % (siehe Abbildung 10).

<sup>66</sup> Geschützte geografische Angaben dienen dazu, die Herkunft eines Produktes zu garantieren und wurden zum Schutz traditioneller und regionaler Lebensmittelerzeugnisse eingeführt. Es existieren drei von der EU festgelegte Herkunftsbezeichnungen: „geschützte Ursprungsbezeichnung (g.U.)“, „geschützte geografische Angabe“ (g.g.A.) und „garantiert traditionelle Spezialität“ (g.t.S.). Das Gütezeichen „g.U.“ belegt, dass sämtliche Produktionsschritte für die Herstellung eines Erzeugnisses in einem bestimmten geografischen Gebiet nach anerkannten und festgelegten Verfahren erfolgen müssen. Bei dem Gütezeichen „g.g.A.“ muss nur eine der drei Produktionsstufen, Erzeugung, Verarbeitung oder Herstellung, im Herkunftsgebiet durchlaufen worden sein, wobei für die Herstellung notwendiges Rohmaterial aus anderen Regionen kommen kann. Bei dem Gütezeichen „g.t.S.“ geht es nicht um den geografischen Ursprung, sondern um die traditionelle Zusammensetzung eines Produktes bzw. um ein traditionelles Herstellungs- und/oder Verarbeitungsverfahren. Dabei muss einem traditionellen Rezept gefolgt werden, die Herstellung ist jedoch an kein Gebiet gebunden. Europäische Kommission. Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung – DOOR-Datenbank.

<sup>67</sup> Betriebe ab 20 Mitarbeiter; Thüringer Landesamt für Statistik (2014a).

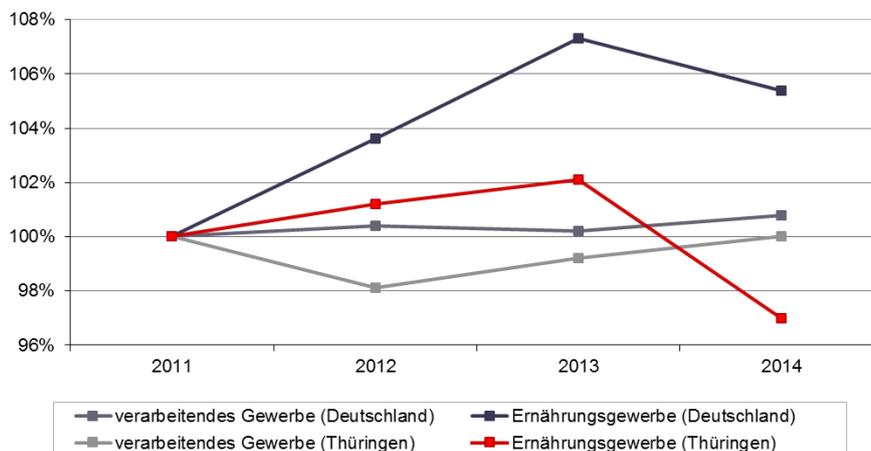
<sup>68</sup> Thüringer Landesamt für Statistik (2015): Pressemitteilung. Nr. 365. Erfurt.

Abbildung 9: Umsatz-Ranking verarbeitendes Gewerbe in Thüringen (2014)



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

Abbildung 10: Umsatzentwicklung verarbeitendes Gewerbe / Ernährungsgewerbe (2011=100)



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik; DESTATIS

Der Umsatzrückgang der Thüringer Ernährungswirtschaft ist vornehmlich auf den Rückgang der gewerblichen Schlachtungen zurückzuführen (siehe auch unten). Maßgebend für diese Entwicklung waren die um 18,3 % gesunkenen Schweineschlachtungen im Jahr 2014 (siehe Abbildung 13). Gründe dafür sind u. a. die Preisentwicklung sowie der Abbau von Schlachtkapazitäten in den letzten Jahren.<sup>69,70</sup>

<sup>69</sup> Hartmann, F. (2015): Schlachtungen brechen ein. Bauern Zeitung.

<sup>70</sup> Thüringer Landesamt für Statistik (2014b): Pressemitteilung. Nr. 026/2014. Erfurt.

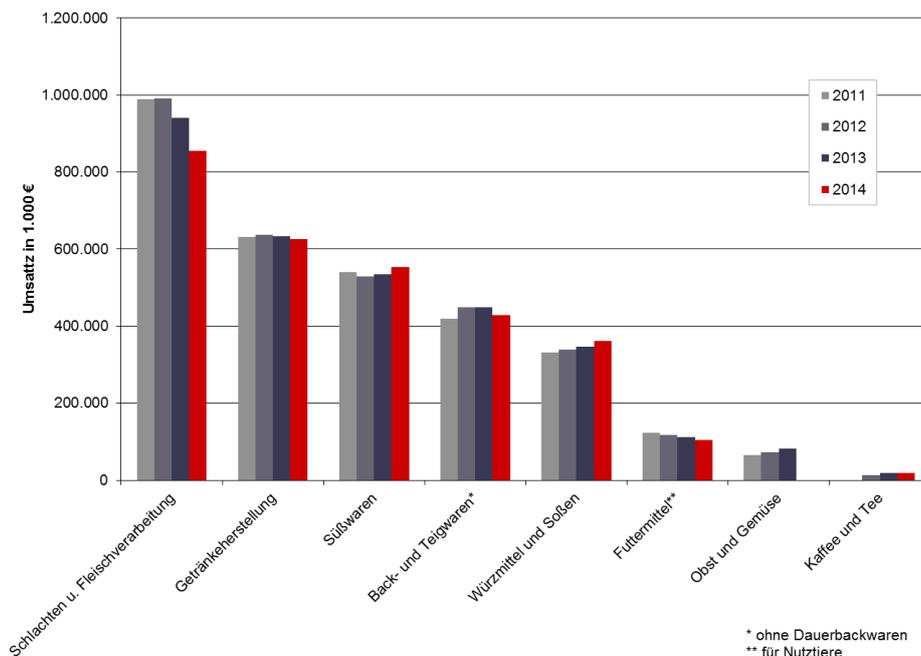
Innerhalb der Ernährungswirtschaft erzielten die Fleischverarbeitungsbranche und der Getränkektor die größten Umsätze in Thüringen (Abbildung 11).<sup>71</sup>

**Abbildung 11: Umsätze ausgewählter Branchen in der Thüringer Ernährungsindustrie (2014)**



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik (2014a)

**Abbildung 12: Umsatzentwicklung ausgewählter Teilbranchen der Ernährungsindustrie Thüringen**

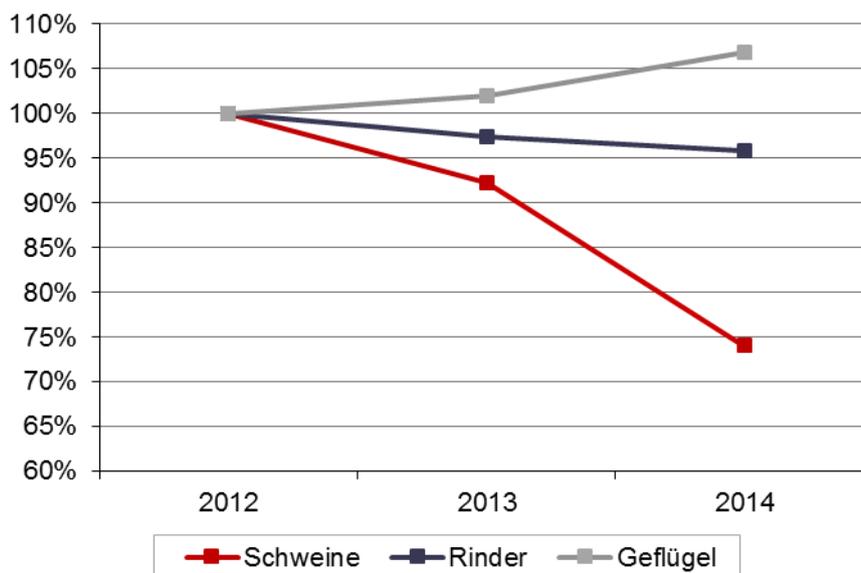


Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

<sup>71</sup> Rind, Schwein, Schaf, Ziege, Pferd und Geflügel

Bei Betrachtung der einzelnen Branchen des Ernährungsgewerbes fällt auf, dass der Umsatz im Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung seit 2009 – mit zeitweisen Schwankungen – kontinuierlich abnahm und im Jahr 2014 den stärksten Rückgang in Höhe von 13,8 % verzeichnete. Auch die Branchen Getränkeherstellung, Back- und Teigwaren sowie Futterherstellung zeigten leichte Umsatzrückgänge (siehe Abbildung 12). Diese Entwicklung verlief deutschlandweit analog, allerdings fiel der Rückgang bundesweit weniger intensiv aus. Im Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung entsprach der Umsatzrückgang in den neuen Bundesländern 4 %, in Deutschland lediglich 1,6 %.<sup>72</sup> Die starken Einbußen Thüringens im Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung lagen im Vergleich zu den ostdeutschen Ländern sowie Deutschland vor allem in den geringen Schlachtkapazitäten begründet, was dazu führte, dass immer mehr Tierhalter außerhalb des Landes schlachten lassen mussten.<sup>73</sup>

**Abbildung 13: Entwicklung der Schlachtmengen in Thüringen (2012 = 100%)**



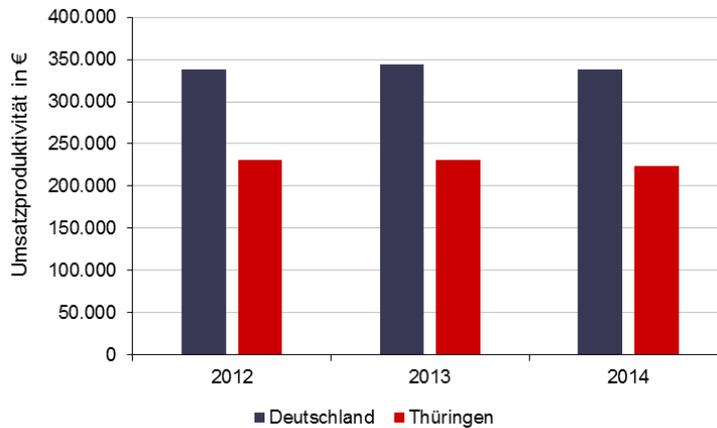
Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik; DESTATIS

Da die reine Betrachtung der Umsatzentwicklung lediglich begrenzte Aussagekraft über die Wettbewerbsfähigkeit der Branchenunternehmen hat, wird zusätzlich die durchschnittliche **Umsatzproduktivität** der Thüringer Ernährungswirtschaft als Indikator herangezogen. Diese lag im Jahr 2014 mit 223.237 € je Beschäftigtem rund 33 % niedriger als im Bundesdurchschnitt (337.897 € je Beschäftigtem). Sowohl in Deutschland als auch in Thüringen ist die Umsatzproduktivität von 2012 bis 2013 leicht angestiegen, während sie von 2013 bis 2014 leicht zurückgegangen ist (siehe Abbildung 14).

<sup>72</sup> DESTATIS

<sup>73</sup> Hartmann, F. (2015): Schlachtungen brechen ein. Bauern Zeitung.

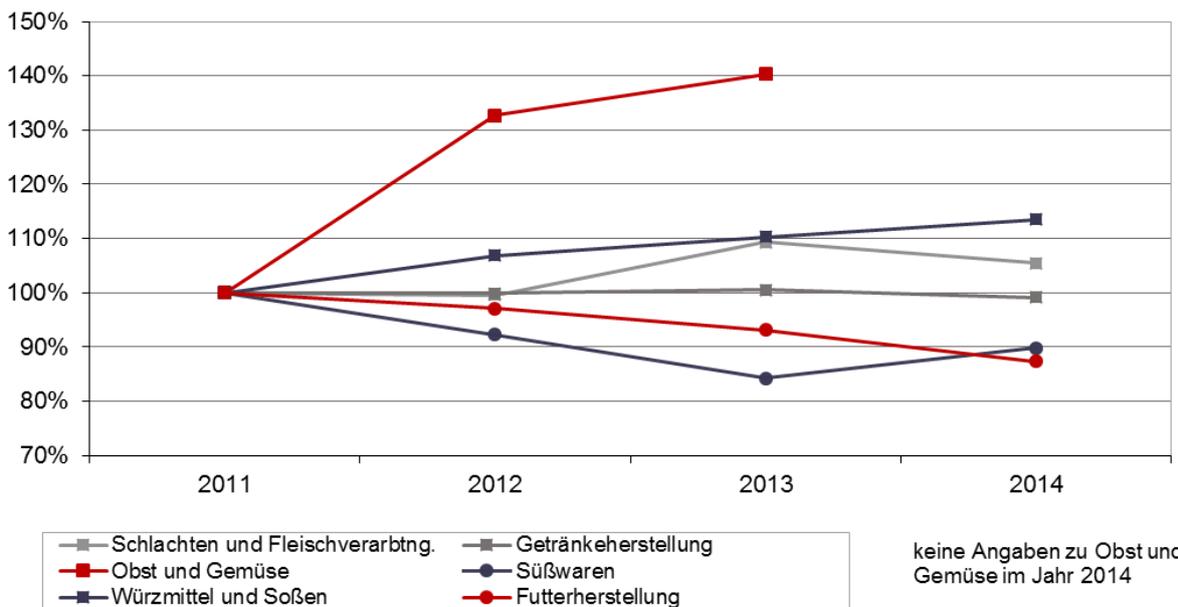
Abbildung 14: Entwicklung der Umsatzproduktivität der Ernährungswirtschaft



Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik; DESTATIS

In der Detailbetrachtung konnten die Herstellung und Verarbeitung von Obst und Gemüse und auch die Herstellung von Würzmitteln und Soßen seit 2011 deutliche Produktivitätssteigerungen verzeichnen, wohingegen der Umsatz je Beschäftigtem in den meisten übrigen Teilbranchen leicht gesunken ist und das Niveau von 2011 erst allmählich wieder erreicht (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Entwicklung der Umsatzproduktivität ausgewählter Teilbranchen in Thüringen (2011–2014)

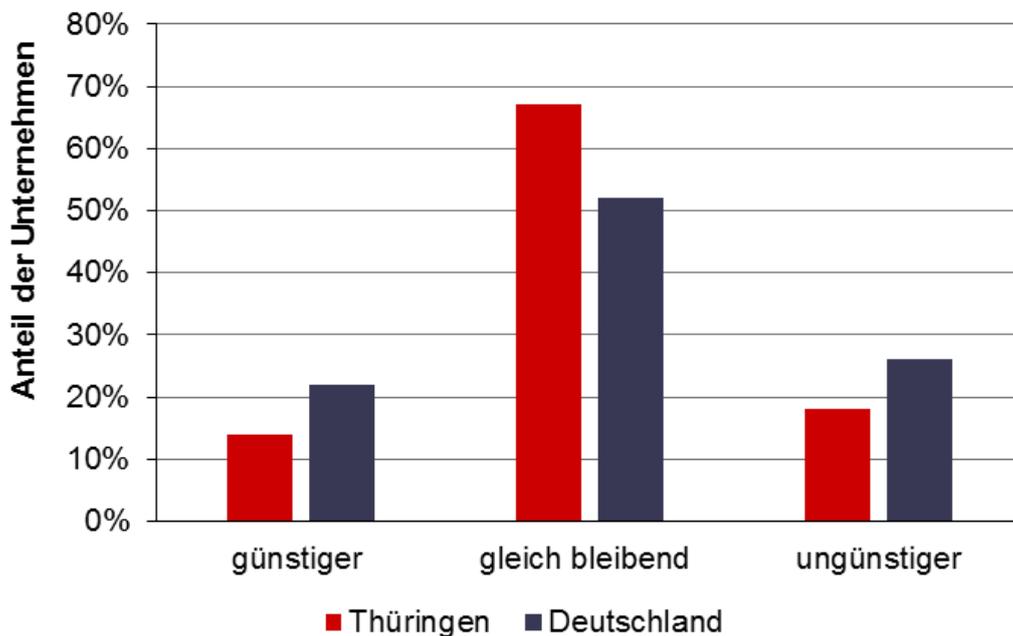


Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

### 3.2.4 Geschäftserwartungen und Investitionen

Die Geschäftserwartungen für 2016/17 werden durch das Ernährungsgewerbe überwiegend als gleichbleibend eingeschätzt, dies gilt sowohl für die Thüringer als auch für die deutschen Unternehmen insgesamt. Allerdings zeigt der Vergleich, dass ein deutlich größerer Anteil aller Unternehmen in Deutschland (26 %) die Geschäftserwartungen als ungünstig einschätzt.

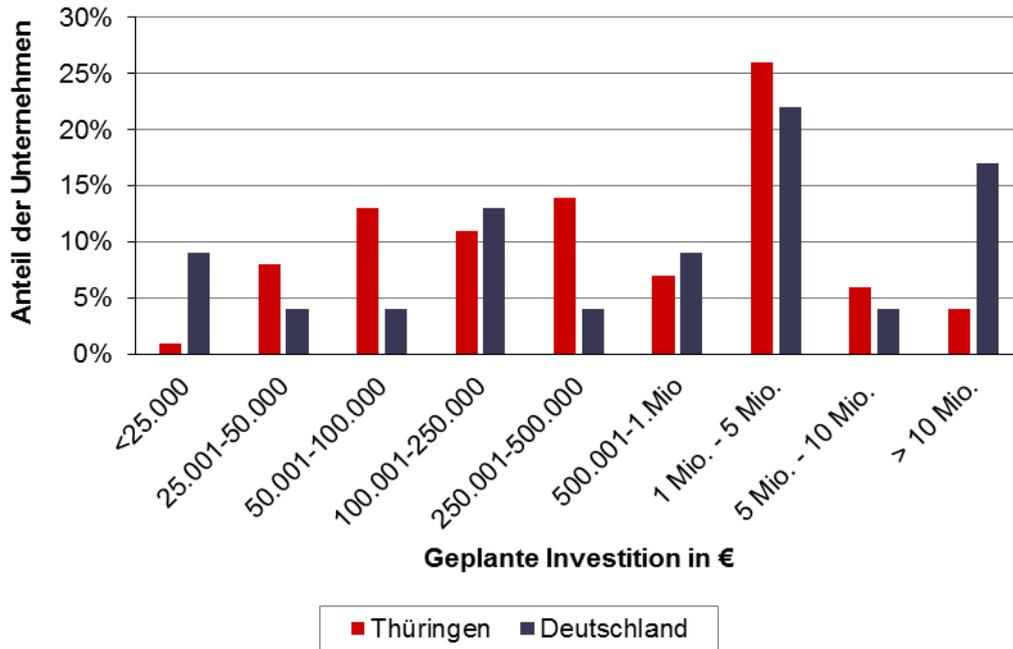
Abbildung 16: Geschäftserwartungen für 2016/17



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=23 für Deutschland

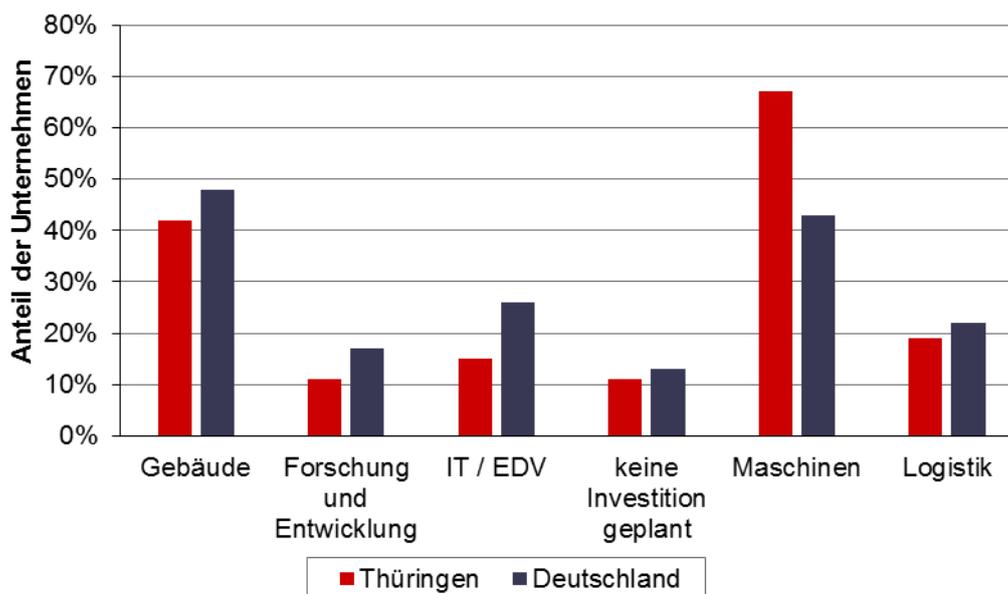
Die Erwartungen in ein insgesamt beständiges Geschäftsklima spiegeln sich auch in der **Investitionsneigung** der Thüringer Unternehmen wider (siehe Abbildung 17). Mehr als ein Viertel der im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen plant, in den kommenden drei Jahren Investitionen in Höhe von 1–5 Mio. € zu tätigen; bei drei der 72 Unternehmen sollen die Investitionen sogar über 10 Mio. € liegen. Der überwiegende Teil der Thüringer Unternehmen plant seine zukünftigen Investitionen im Bereich Maschinen (67 %) und Gebäude (42 %) (siehe Abbildung 18), was dem bundesweiten Investitionsverhalten weitgehend entspricht. Auffallend ist, dass kleinere Unternehmen in Thüringen mit weniger als 20 Mitarbeitern im Vergleich zu mittelständischen Betrieben große Mittelvolumina in Erweiterungen investieren.

Abbildung 17: Gesamtvolumen der Erweiterungsinvestitionen in den kommenden drei Jahren



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=23 für Deutschland

Abbildung 18: Wichtigste Erweiterungsinvestitionen in den kommenden drei Jahren



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=23 für Deutschland

Rund ein Drittel der im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen in Thüringen plant in den kommenden zwei Jahren die Erschließung neuer Geschäftsbereiche, darunter insbesondere Geschäftstätigkeiten in den Bereichen

- Convenience Produkte,
- Eröffnung neuer Filialstandorten und
- Online-Vertrieb.

Die Absichten bzgl. der Erschließung weiterer Geschäftsbereiche decken sich mit den Ergebnissen der deutschlandweiten Vergleichsbefragung, auch wenn hier als neue Geschäftsbereiche eher die den aktuellen Ernährungstrends entsprechenden Bereiche Bio, Vegetarisch und Convenience genannt wurden.

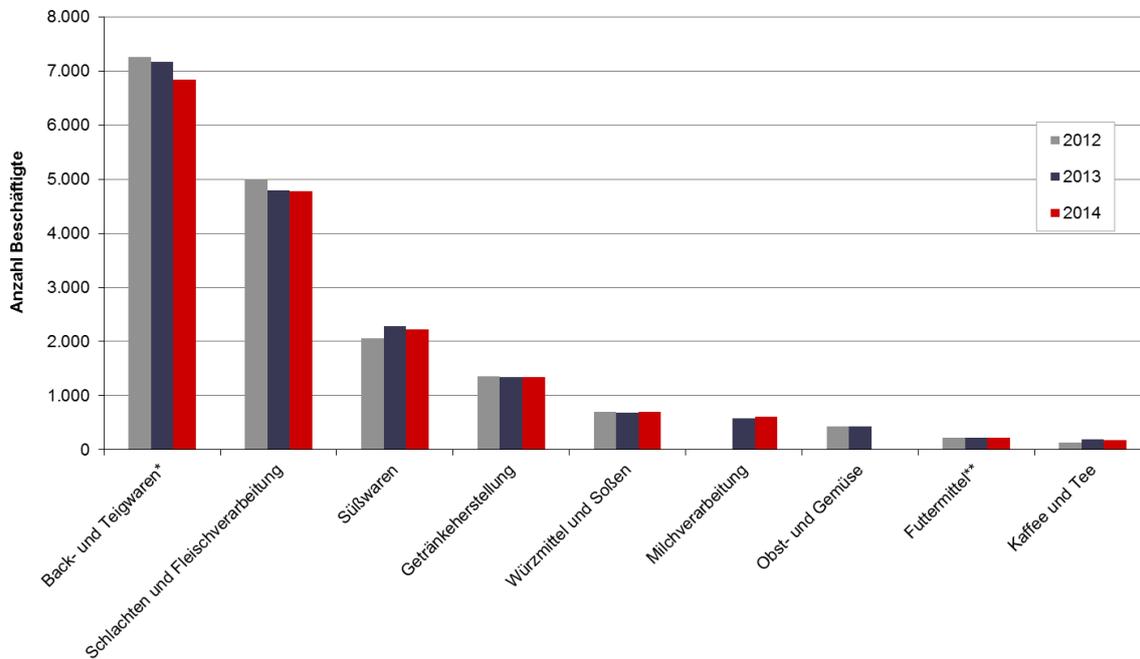
### 3.2.5 Beschäftigung und Fachkräfte

Das Ernährungsgewerbe in Thüringen nimmt traditionell eine große Bedeutung für den Arbeitsmarkt innerhalb der Thüringer Industrie ein. Im Jahr 2014 waren **18.582 Personen** in der Nahrungs- und Futtermittel- sowie Getränkeherstellung (in Betrieben mit mind. 20 Mitarbeitern) beschäftigt. Dies entspricht einem Anteil von 11 % aller Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe in Thüringen und liegt damit über dem Bundesdurchschnitt (9,3 %). Insgesamt entfielen dabei 17.238 Beschäftigte auf den Wirtschaftszweig der Nahrungs- und Futtermittel und 1.344 Beschäftigte auf die Getränkeherstellung.<sup>74</sup>

Der überwiegende Anteil der Arbeitskräfte des Thüringer Ernährungsgewerbes ist in den Teilbranchen Back- und Teigwaren (39,6 %), Schlachten und Fleischverarbeitung (27,7 %) sowie in der Süßwarenherstellung (12,9 %) und der Getränkeherstellung (7,8 %) beschäftigt (siehe Abbildung 19).

<sup>74</sup> Thüringer Landesamt für Statistik. Online: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=zt000641%7C%7C> [Stand: 06.06.2016].

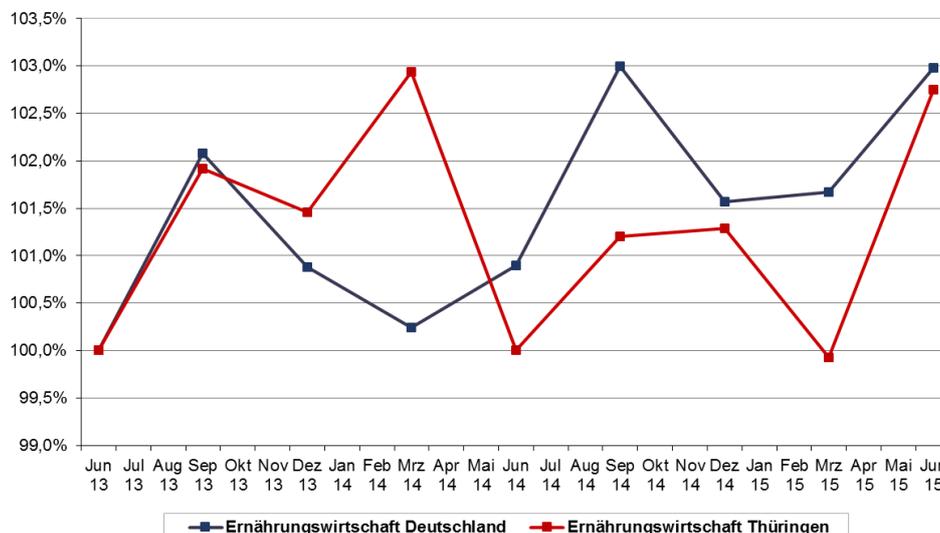
Abbildung 19: Beschäftigte ausgewählter Teilbranchen der Ernährungswirtschaft Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

In Deutschland sowie in Thüringen ist das Ernährungsgewerbe hinsichtlich der Beschäftigungszahlen von **Schwankungen** geprägt. Bis Juni 2015 ist die Beschäftigung in der Ernährungswirtschaft in Deutschland und in Thüringen um knapp 3 % gestiegen (im Vergleich zu Juni 2013). Insgesamt befinden sich die Beschäftigungszahlen derzeit sowohl in Deutschland allgemein als auch in Thüringen im Speziellen in einer aufsteigenden Entwicklung (siehe Abbildung 20).

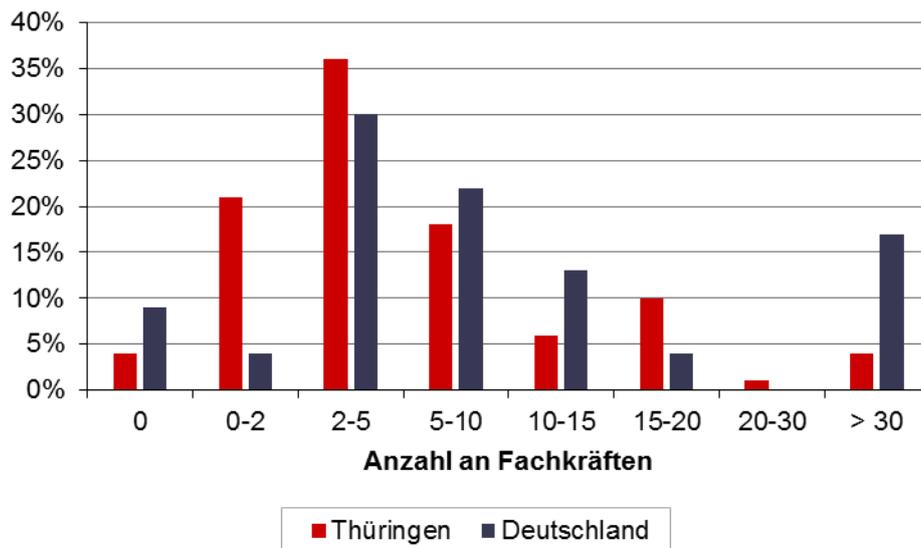
Abbildung 20: Beschäftigtenentwicklung Ernährungswirtschaft (Juni 2013 = 100)



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik; DESTATIS

Neben den aktuellen Beschäftigungszahlen sind auch Informationen zur **Fachkräftesituation** im Thüringer Ernährungsgewerbe von großer Bedeutung, insbesondere vor dem Hintergrund einer späteren Beurteilung des Bedarfs und des Potentials der Branche sowie der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit. Die Befragung der Unternehmen im Rahmen der Potentialstudie ergab, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen (36 %) in den kommenden zwei Jahren einen Bedarf von 2–5 Fachkräften haben wird. Weitere 18 % geben an, 5–10 Fachkräfte zu benötigen. Ein Vergleich mit der deutschlandweiten Befragung zeigt, dass ein deutlich größerer Anteil der bundesdeutschen Unternehmen (16 %) angibt, in Zukunft gar keinen Bedarf an Fachkräften zu verzeichnen. Über ein Viertel der deutschen befragten Unternehmen wird in den kommenden zwei Jahren lediglich 1–2 Fachkräfte benötigen (vergleiche Abbildung 21). Der Vergleich zwischen den Aussagen der Thüringer und der deutschen Unternehmen allgemein unterstreicht das Problem des Fachkräftemangels besonders in Thüringen.<sup>75</sup>

**Abbildung 21: Bedarf an Fachkräften in den kommenden 2 Jahren in Thüringen und Deutschland**



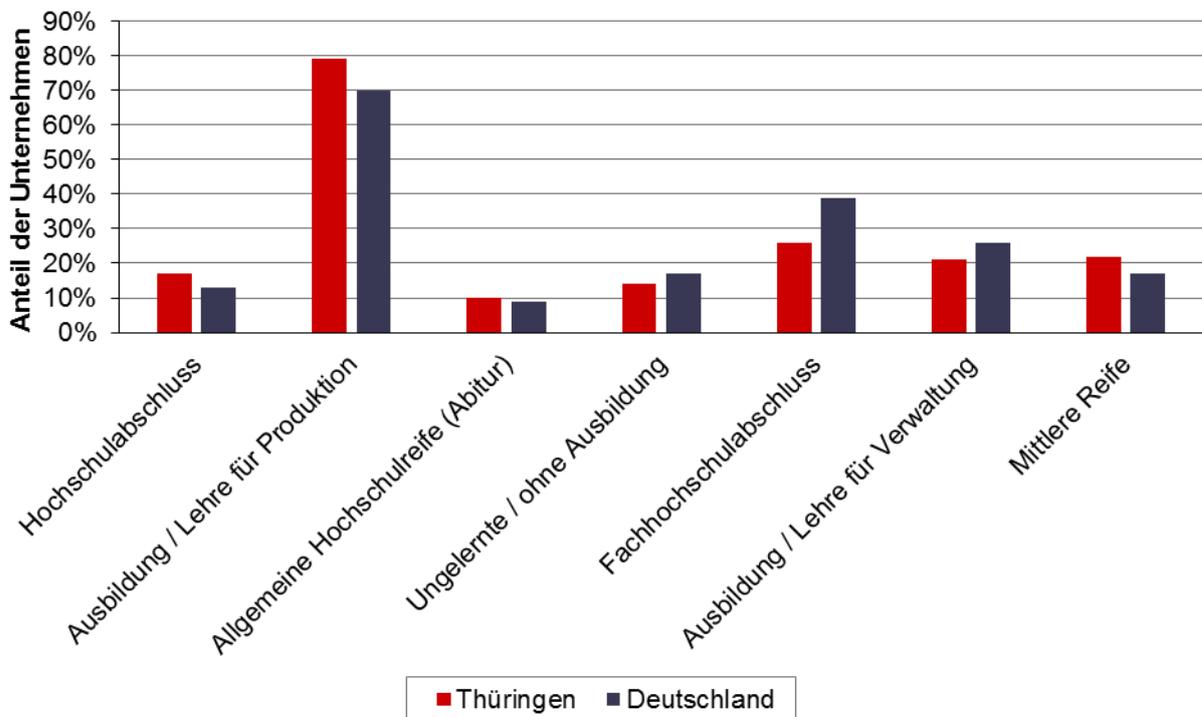
Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland

Eine Gegenüberstellung der (durchschnittlich) angebotenen und (durchschnittlich) aktuell besetzten **Ausbildungsplätze** der befragten Thüringer Unternehmen zeigt, dass Lehrstellen häufig unbesetzt bleiben. Von durchschnittlich 5,45 angebotenen Ausbildungsplätzen sind aktuell nur 2,9 pro Betrieb besetzt. Dabei sind es gerade solche Fachkräfte mit einer Ausbildung / Lehre für die Produktion, die von der Mehrheit der Unternehmen dringend benötigt werden (siehe Abbildung 22). So geben 79 % der befragten Unternehmen in Thüringen an, dass der Qualifikationsgrad „Ausbildung / Lehre für die Produktion“ insbesondere benötigt wird.

<sup>75</sup> Eine Grafik zum Bedarf an Fachkräften in den kommenden zwei Jahren in Thüringen befindet sich in Kapitel 3.4.

Fachkräfte mit einem Fachhochschulabschluss (26 %), Mittlere Reife (22 %) sowie die Ausbildung / Lehre für die Verwaltung (21 %) sind ebenfalls gefragt, jedoch in geringerem Ausmaß. Die Nachfrage nach akademisch ausgebildetem Personal ist eher gering. Nur 17 % der Betriebe suchen Personal mit einem Hochschulabschluss und 10 % mit einer allgemeinen Hochschulreife. Die benötigten Qualifikationsgrade in Thüringen decken sich zu großen Teilen mit den Angaben aus der deutschlandweiten Vergleichsbefragung (Abbildung 22). Es fällt jedoch auf, dass deutschlandweit mehr Fachkräfte mit einem Fachhochschulabschluss gesucht werden und ein im Vergleich zu Thüringen etwas geringerer Anteil der Unternehmen Fachkräfte mit einer Ausbildung für die Produktion sucht.

**Abbildung 22: Benötigte Qualifikationsgrade in den Unternehmen**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland

Um dem Problem des Fachkräftemangels zu begegnen, nutzen viele Thüringer Unternehmen laut der Befragungsergebnisse Stellenanzeigen (63 %) und die Agentur für Arbeit (68 %). Aber auch Messeauftritte sind eine gängige Maßnahme, um den eigenen Betrieb zu repräsentieren und geeignetes Personal zu finden (32 %). Großunternehmen suchen häufig gezielt über die eigene Personalabteilung (57 %), über Stellenanzeigen (57 %) und über externe Personalberater (57 %).

Die Mehrheit der Thüringer Unternehmen (51 %) stellt ihren Mitarbeitern 1–2 Tage Weiterbildung zur Verfügung. Dabei stehen in erster Linie Themen des Qualitäts- und Prozessmanagements im Vordergrund (71 %). Auch das Wissen rund um das Thema Marketing / Vertrieb (40 %) ist für Weiterbildungen von Bedeutung.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist häufig auch die Frage der **Betriebsnachfolge** virulent. Den Ergebnissen der Befragung zufolge stellt diese jedoch für die Mehrheit der Thüringer Betriebe kein Problem dar, denn in drei Viertel der Unternehmen ist die Nachfolge bereits geregelt. Diese Tendenz konnte auch in der deutschlandweiten Vergleichsstudie gezeigt werden, bei der 78 % von 23 Unternehmen angaben, eine Nachfolge bereits gesichert zu haben.

### 3.2.6 Forschung und Entwicklung

Das Ernährungsgewerbe gilt traditionell als vergleichsweise innovationsschwach.<sup>76</sup> Von den im Jahr 2009 insgesamt im verarbeitenden Gewerbe investierten internen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (38,7 Mrd. €) entfielen gerade einmal 0,8 % (318 Mio. €) auf die Unternehmen der Branchen Nahrungs- und Genussmittel, Getränke sowie Tabak. Davon wurde mit rund 70 % der überwiegende Teil in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten eingesetzt, während auf die kleinen und mittelständischen Betrieben (< 250 Beschäftigte) nur 8,7 % entfielen.<sup>77</sup>

Die geringen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in den Unternehmen sind allerdings mit weiteren Spezifika der Ernährungswirtschaft in Relation zu setzen. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Preis- und Rationalisierungsdrucks spielen auch **Prozessinnovationen** eine hervorgehobene Rolle. Als „Innovationstreiber“ gelten hierbei vor allem externe Zulieferer und Dienstleister, insbesondere aus dem Bereich **Maschinenbau**. In der Ernährungsbranche ist daher die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit nicht ausschließlich aus den Ausgaben für Forschung und Entwicklung abzulesen; auch die Investitionen in Maschinen sind hierfür ein Indikator.

Obzwar die Ernährungswirtschaft damit nicht als „klassische“ High-Tech-Branche zu charakterisieren ist, hat sich der Druck zur Entwicklung **neuer, innovativer Produkte** beständig erhöht, die Produktlebenszyklen entsprechend verkürzt. Zu beachten ist, dass die „Neuheit“ des entsprechenden Produktes dabei häufig in der **Verpackung** und in inkrementellen Veränderungen der individuellen Rezeptur verortet ist. Entsprechend hohe Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang zum einen den Faktoren Marketing und Vertrieb zu.<sup>78</sup> Zum anderen nehmen die Zulieferer sowohl von Verpackungsmaterial als auch von **Food Ingredients** (z. B. Aromen) eine zunehmend wichtige Rolle bei der Entwicklung neuer Produkte und Geschmacksrichtungen ein.

Die Thüringer Unternehmensstruktur ist vor allem durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt; diese sind in der Regel aufgrund ihrer Größe selten in der Lage, aus eigenen Ressourcen heraus Forschung und Entwicklung umzusetzen. Auch in Thüringen wirkt sich diese

<sup>76</sup> Vgl. Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung; Technische Universität München (2010): Studie zum Innovationssektor Lebensmittel und Ernährung. Freising, Berlin; Kubitzki, S.; Hansen, H. (2003): Branchenspezifische Besonderheiten im Innovationsverhalten des Ernährungsgewerbes. Eine empirische Analyse des Mannheimer Innovationspanels. Gießen.

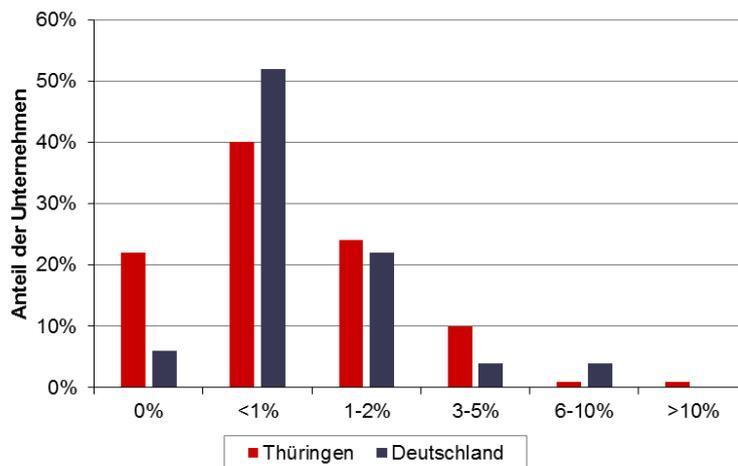
<sup>77</sup> Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2011): FuE-Datenreport 2011, S. 18; 23.

<sup>78</sup> Siehe dazu Leyrer, Hans-Joachim (2004): Strategieoptionen für den Mittelstand in der Ernährungsbranche, in: Ders.; Strecker, Otto; Elles, Anselm (Hrsg.): Erfolgsstrategien für Lebensmittel. Business Trend, Analysen, Fallbeispiele. Frankfurt a.M., S. 54–58.

Struktur auf die Forschungstätigkeiten aus. Nur 28 % der im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen verfügen über eine **eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung**. Deutschlandweit geben 38 % der befragten Unternehmen an, über eine solche Abteilung zu verfügen. Sowohl in Thüringen als auch in Deutschland wird die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung hauptsächlich zur Entwicklung neuer Rezepturen (29 % – Deutschland: 30 %) und neuer Produkte (29 % – Deutschland: 30 %) genutzt. Nur ein sehr geringer Anteil von 8 % der Unternehmen (Deutschland 12 %) entwickelt in einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung neue Verfahren.

Die Thüringer Unternehmen der Ernährungsbranche planen nach aktuellen Angaben nur einen sehr geringen Teil ihrer künftigen **Ausgaben in die Forschung** zu investieren. 40 % der befragten Unternehmen veranschlagen weniger als ein Prozent des Umsatzes in den kommenden zwei Jahren (siehe Abbildung 23); rund 22 % planen überhaupt kein Budget für Forschung und Entwicklung ein. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch auf Bundesebene, wobei der Anteil der Unternehmen, die weniger als 1 % ihres Umsatzes in den kommenden zwei Jahren für Forschung und Entwicklung ausgeben wollen, hier sogar bei über 50 % liegt.

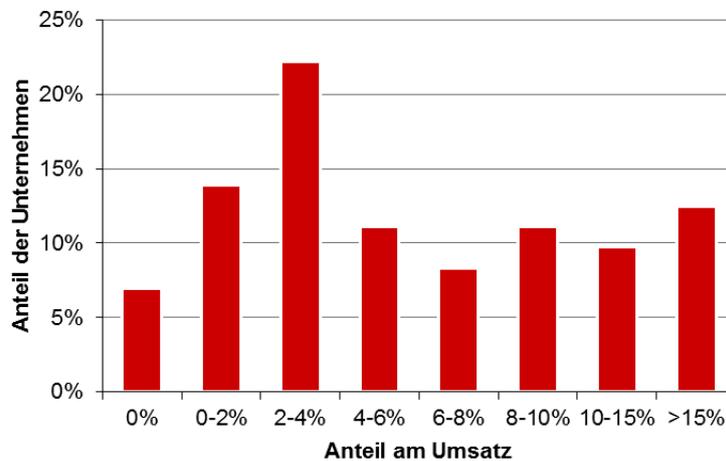
**Abbildung 23: Geplante Ausgaben für Forschung und Entwicklung in den kommenden zwei Jahren (in % vom Umsatz)**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland

Neue und innovative Produkte sind die Voraussetzung dafür, langfristig wettbewerbsfähig auf dem Markt zu agieren. Außerdem sind sie ein Zeichen für die Forschungs- und Entwicklungsaktivität des jeweiligen Unternehmens. Wie aus den Befragungsergebnissen der Potentialstudie hervorgeht, liegt der Umsatzanteil von Produkten, die jünger als drei Jahre sind, bei einem Fünftel der Befragten lediglich bei 2–4 %. Bei rund 12 % der Befragten liegt der Umsatzanteil dieser Produkte über 15 %. Insgesamt sind die Angaben der Thüringer und der deutschen Unternehmen hinsichtlich innovativer Produkte vergleichbar.

Abbildung 24: Umsatzanteil von Produkten, die jünger als drei Jahre sind



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

### 3.2.7 Internationalisierung

Die Thüringer Ernährungswirtschaft **exportierte** im Jahr 2014 Waren im Wert (nominal) von 993,65 Mio. €. Dies entspricht einem Zuwachs von 27,37 % gegenüber dem Jahr 2012. Im selben Jahr stieg der Wert der eingeführten Waren um 43 % gegenüber dem Jahr 2012 auf 1,04 Mrd. € an. Damit hat sich der Außenhandel der Ernährungswirtschaft besser entwickelt als der der gewerblichen Wirtschaft Thüringens insgesamt, deren Exporte im Jahr 2013 zunächst einen Einbruch um rund 5 % verzeichnet hatten und erst 2014 wieder den Stand des Jahres 2011 erreichten (siehe Abbildung 25).<sup>79</sup> Der **Lebensmittelimport** Thüringens hat in den letzten fünf Jahren signifikant, d. h. um 95 %, zugenommen.<sup>80</sup> Die Importe der Ernährungsbranche Thüringens sind von 2011 bis 2013 um ca. 38 % angestiegen. Vergleicht man diesen Wert mit wichtigen internationalen Staaten ist dieses Wachstum deutlich größer als das der Vergleichsländer. Die USA, Kanada und Russland zeigen ein Importwachstum, was unter 10 % liegt. Lediglich China erreichte zwischen 2011 und 2013 über 30 % Importwachstum bei den Nahrungsmittelimporten.

Während bei den Ausfuhren des Thüringer Ernährungsgewerbes in erster Linie Backwaren und andere Zubereitungen aus Getreide (22,6 %), Kakao und Kakaoerzeugnisse (18 %) sowie Kleie und Abfallerzeugnisse zur Viehfütterung bzw. Futtermittel (13,6 %) dominieren,<sup>81</sup> liegen bei den Einfuhrwaren Gemüse und sonstige Küchengewächse (11 %), Fleisch und Fleischwaren (11 %) sowie Kakao und Kakaoerzeugnisse (8,6 %) an erster Stelle.<sup>82,83</sup>

<sup>79</sup> Expertengespräch BVE

<sup>80</sup> Expertengespräch BVE

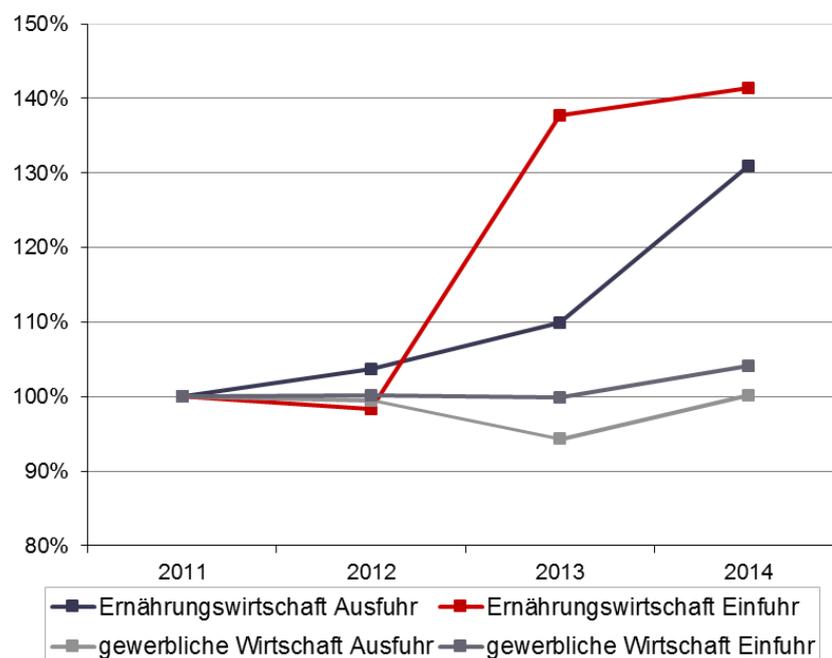
<sup>81</sup> Anteil an den Ausfuhren der gesamten Waren des Ernährungsgewerbes Thüringen

<sup>82</sup> Anteil an den Einfuhren der gesamten Waren des Ernährungsgewerbes Thüringen

<sup>83</sup> DESTATIS

Die **Exportquote** der Thüringer Ernährungswirtschaft hat sich in den zurückliegenden Jahren negativ entwickelt. Die Branche musste eine Abnahme des Anteils vom Auslands- am Gesamtumsatz von 15,8 % (2012) auf 12 % (2014) verzeichnen.<sup>84</sup> Der Bundesdurchschnitt des Nahrungsmittelgewerbes hingegen liegt bei rund 22 % und ist damit bedeutend höher. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Thüringen ein Nettoimporteur von Nahrungsmitteln ist (siehe Abbildung 25).

**Abbildung 25: Entwicklung Import- / Exportwert (in €) der Ernährungswirtschaft im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft Thüringens**



Quelle: Eigene Darstellung nach Thüringer Landesamt für Statistik

Obwohl der Export der Thüringer Ernährungswirtschaft in den vergangenen Jahren gestiegen ist, existieren nach wie vor verschiedene **Herausforderungen und Barrieren** bei der Erschließung nationaler und internationaler Märkte (siehe Abbildung 26), mit denen die Thüringer, aber auch die deutschen Unternehmen allgemein, konfrontiert sind. Wie aus den Befragungsergebnissen hervorgeht, stellen insbesondere

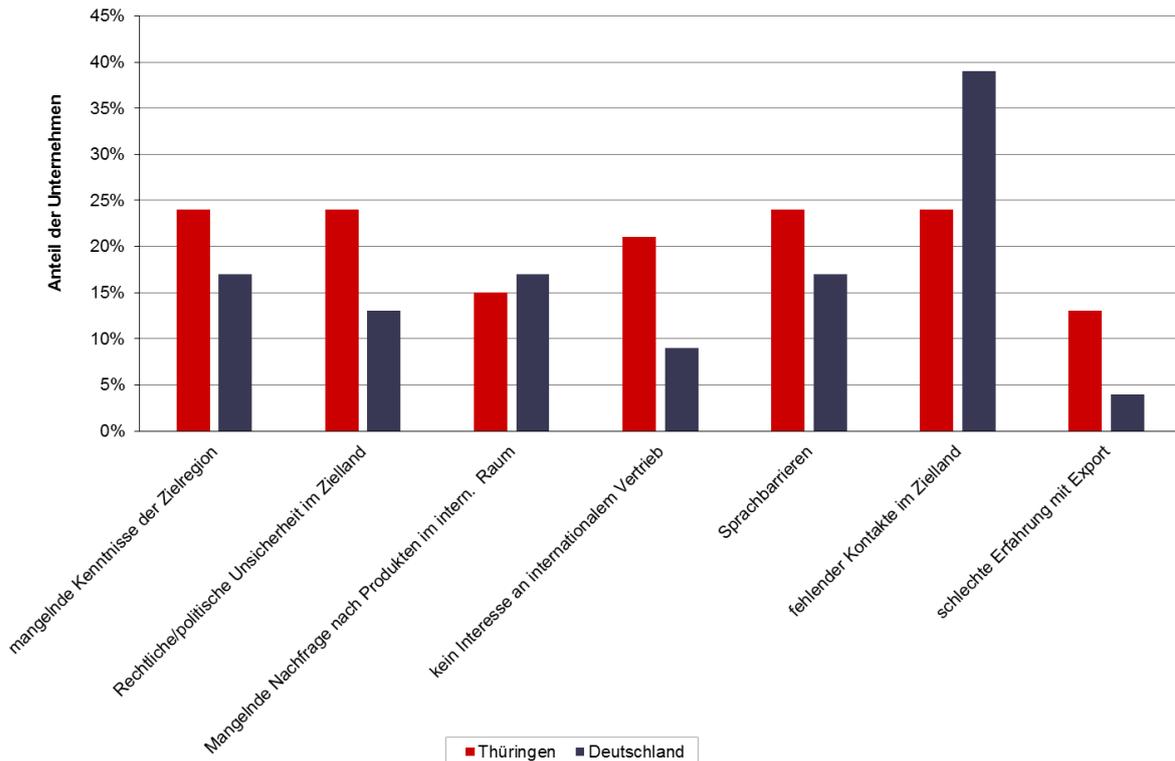
- rechtliche und politische Unsicherheit im Zielland,
- mangelnde Kenntnisse der Zielregionen,
- Sprachbarrieren und
- der fehlende Kontakt im Zielland

Hürden für die Thüringer Unternehmen dar. Kleinere Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeiter geben als Grund vermehrt an, dass sie generell kein Interesse an einem Export haben. Für Großunternehmen spielt vor allem die rechtliche und politische Unsicherheit im Ziel-

<sup>84</sup> Thüringer Landesamt für Statistik

land eine entscheidende Rolle bei der Erschließung internationaler Märkte. Bei der Vergleichsbefragung in deutschen Unternehmen stellt sich der fehlende Kontakt im Zielland als Hauptbarriere für die Unternehmen dar.

**Abbildung 26: Hemmnisse bei der Erschließung (inter)nationaler Märkte**

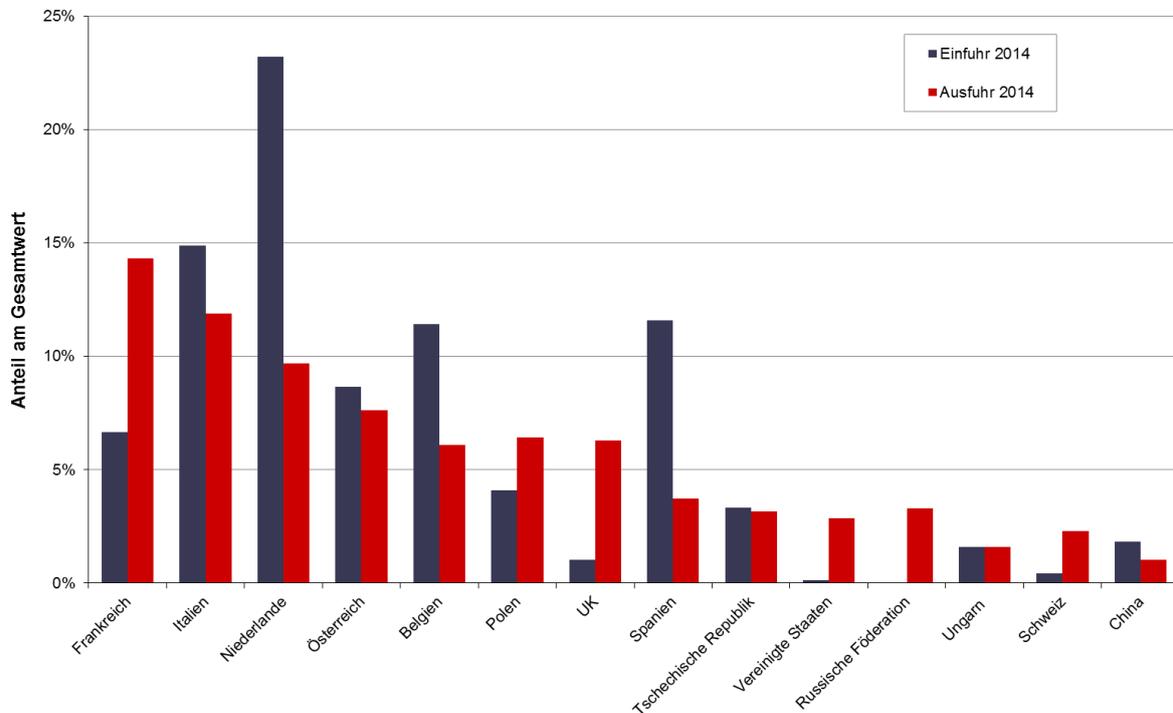


Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland (Mehrfachnennung möglich)

Neben den von den Unternehmen genannten Hemmnissen sind auch die Größe und das zur Verfügung stehende Kapital der Unternehmen eine relevante Barriere, um in die Vermarktung und den internationalen Handel zu investieren. Firmen benötigen außerdem spezielle Fachkräfte, die in die entsprechenden Länder reisen, Englisch und/oder weitere Fremdsprachen beherrschen und sich mit dem internationalen Handel auskennen. Durch die oft unbekannteren gesetzlichen Regularien, den nicht einheitlichen Aussagen zum Stellenwert geschützter geographischer Angaben, Logistikprobleme und Zoll- und Handelsbeschränkungen entsteht weiterhin ein großer Aufwand an Bürokratie, der viel Zeit und Geld in Anspruch nimmt. Hinzu kommt aktuell das Russland-Embargo, welches zusätzliche Einschränkungen impliziert.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Ergebnisse aus den Experteninterviews

Abbildung 27: Anteil ein-/ausgeführter Waren verschiedener Länder am Gesamtwert ein-/ausgeführter Waren der Ernährungswirtschaft Thüringens



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt

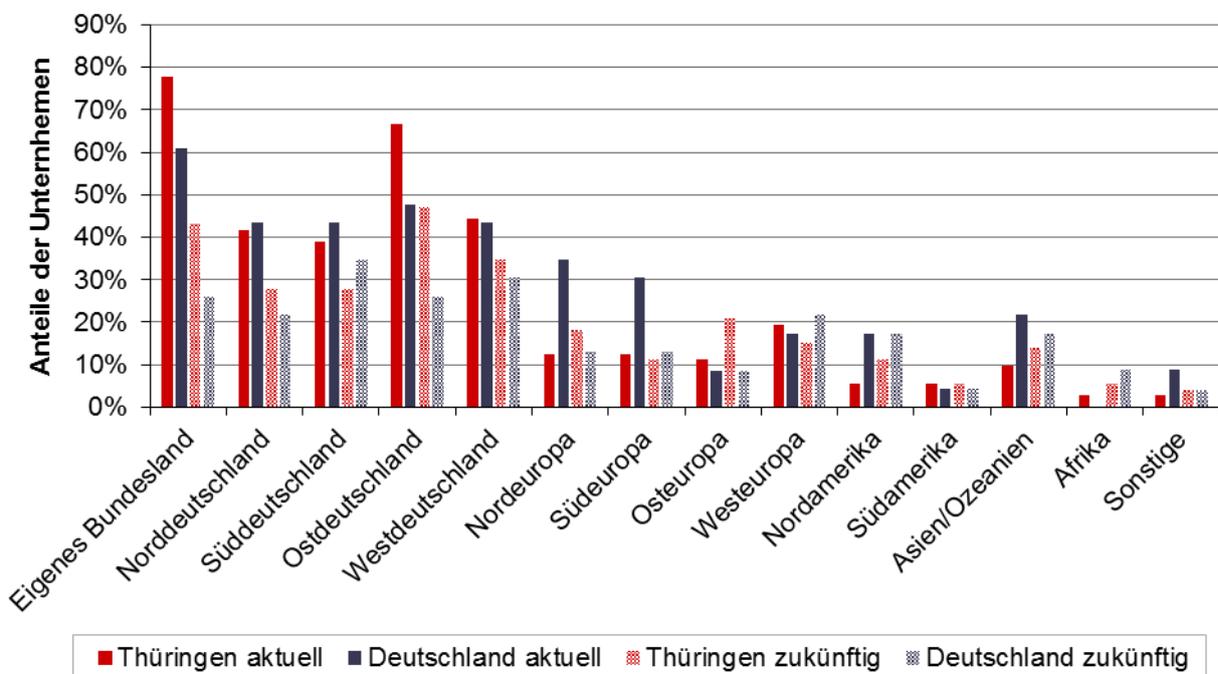
Frankreich, Italien und die Niederlande sind die wichtigsten Handelspartner der Thüringer Ernährungswirtschaft beim Ex- und (stärker noch) beim Import von Rohstoffen und Waren. Die Niederlande waren mit einem Anteil von 23 % aller Einfuhren der Ernährungswirtschaft das wichtigste Importland Thüringens im Jahr 2014. Tschechien und Ungarn nahmen hingegen hinter den west- und südeuropäischen Ländern Niederlande, Italien, Frankreich und Österreich sowie Spanien nur eine nachgeordnete Rolle ein (siehe Abbildung 27).

Auch im Rahmen der Unternehmensbefragung wurden die **Hauptvertriebsgebiete** und damit auch Exportregionen der Thüringer Betriebe erhoben. Wie Abbildung 28 veranschaulicht, ist Thüringen aktuell für mehr als drei Viertel der Betriebe (78 %) das Hauptvertriebsgebiet. Weitere zwei Drittel (67 %) nennen Ostdeutschland als wichtigstes Absatzgebiet ihrer Produkte. Auch in Zukunft sollen diese beiden Regionen die maßgeblichen Zielmärkte der Thüringer Unternehmen bleiben. Nord-, West- und Süddeutschland sind jeweils für ca. 40 % der Unternehmen das wichtigste Vertriebsgebiet, wobei auch deren Bedeutung in Zukunft den Aussagen zufolge leicht sinken wird.

Die Auswertung unterstreicht, dass Thüringer Unternehmen ihren Vertrieb überwiegend auf den regionalen und nationalen Binnenmarkt konzentrieren. Über die deutsche Grenze hinaus wird zum größten Teil nach Westeuropa exportiert (19 %). Den Zukunftsplänen der Unternehmen zufolge sollen Nord- und Osteuropa sowie Nordamerika, Asien, Ozeanien und Afrika in ihrer Bedeutung als Zielregionen für die Exporte der Thüringer Ernährungswirtschaft stei-

gen. Abbildung 28 zeigt ferner die aktuellen sowie zukünftig geplanten Vertriebs- bzw. Exportregionen der deutschen Unternehmen (ohne Thüringen). Auch in dieser Vergleichsgruppe stellt das eigene Bundesland für die Mehrheit der Unternehmen (60 %) das wichtigste Vertriebsgebiet dar. Jeweils über 40 % der befragten Unternehmen geben weiterhin an, dass Nord-, Süd-, West- und Ostdeutschland zu den wichtigsten Vertriebsgebieten zählen. Damit gleichen die Aussagen denjenigen der Thüringer Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen, der seinen Hauptvertrieb in Europa sieht, ist deutschlandweit allerdings deutlich höher als in Thüringen. Auch die Exportregionen außerhalb Europas werden in der Vergleichsbefragung deutlich häufiger genannt.

**Abbildung 28: Aktuelle und zukünftige Vertriebs- bzw. Exportregionen Thüringer / deutscher Unternehmen**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland (Mehrfachnennung möglich)

### 3.2.8 Vernetzung; externe / weitere Einflüsse

Die Ernährungswirtschaft generell und damit auch in Thüringen ist kontinuierlich mit neuen Trends und Entwicklungen konfrontiert (siehe Kap. 3.1). Dadurch entstehen neue Markt- und Qualitätsanforderungen, die zusätzliche Herausforderungen für die Unternehmen induzieren. Da Anpassungen an neue Normen in einer gemeinsamen Umsetzung oftmals effizienter, zum Teil sogar nur im Verbund generierbar sind, ist eine enge **Vernetzung der Branche** sowie ihrer Akteure von herausragender Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund wurde im November 2011 das Thüringer Ernährungsnetzwerk e.V. (TH-ERN) gegründet. Ziel des Netzwerkes ist es, durch unternehmensübergreifende Kooperationen und Projekte gemeinsame Potentiale und Chancen zu nutzen und schließlich von

gemeinsamen Handlungsvorhaben zu profitieren. Derzeit verfügt der Verein über 34 Mitglieder. Die registrierten Mitglieder des TH-ERN erwirtschaften einen Umsatz von etwa 1 Mrd. €, was ca. einem Viertel des gesamten Branchenumsatzes entspricht. Im TH-ERN sind v. a. mittelständische Unternehmen präsent, während sich kleinere Unternehmen weniger stark engagieren. Dem Selbstverständnis nach besteht die Aufgabe des Vereins darin, Lösungsansätze zu erarbeiten, die die Wettbewerbsfähigkeit der Branche erhalten und den Ausbau der Marktposition nachhaltig sichern. Diese Ziele sind durch folgende Schwerpunkte definiert:<sup>86</sup>

- Entwicklung von Kooperationen zwischen den Unternehmen der Ernährungswirtschaft und Partnern anderer Wirtschaftsbranchen
- Wissenstransfer von neuen Verfahren und Produktentwicklungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- Personalrekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung, Aus- und Weiterbildung
- Entwicklung strategischer Absatzkonzepte zu diversifizierten Vermarktungswegen
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Imagebildung, Markenkommunikation
- Förderung des Dialogs mit der Politik, Interessenvertretung

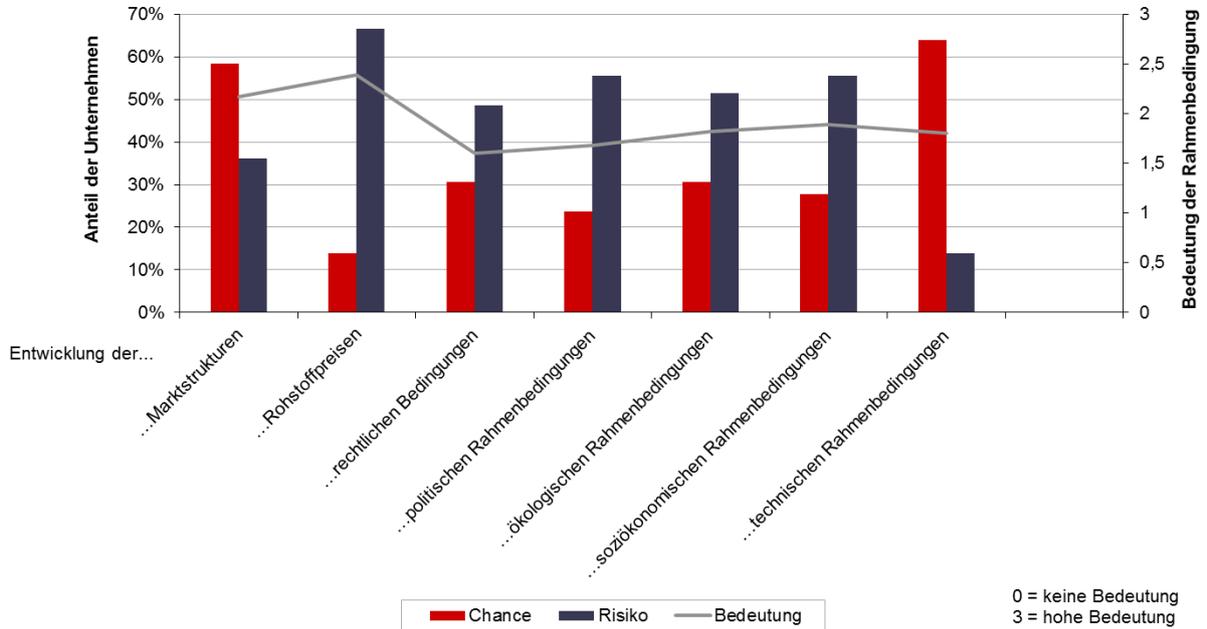
Dem Thüringer Ernährungsnetzwerk wird allgemein eine förderliche Arbeit zur Vernetzung der branchenrelevanten Akteure bescheinigt (siehe auch Kap. 4.1.1); der weitere Ausbau ist mit der Verlängerung der Förderung um drei Jahre bestätigt worden.

Die Ernährungswirtschaft Thüringen wird in den kommenden Jahren von verschiedenen **externen Faktoren** beeinflusst werden, sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht. Die im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen schätzen mehrheitlich (67 %) die Entwicklung der Rohstoffpreise als ein Risiko ein (siehe Abbildung 29). Auch die Entwicklung der rechtlichen, politischen, ökologischen sowie sozioökonomischen Rahmenbedingungen wird als Risiko angesehen. Mit Ausnahme der sozioökonomischen Rahmenbedingungen spiegelt sich dies auch in der Einschätzung der deutschen befragten Unternehmen wider (siehe Abbildung 30).

Chancen hingegen werden sowohl von dem Großteil der Thüringer als auch der deutschen Unternehmen in der Entwicklung der Marktstrukturen und der technischen Rahmenbedingungen gesehen, wobei die Thüringer Unternehmen bei der Entwicklung der Marktstrukturen zu einem größeren Anteil (58 %) eine Chance sehen als bundesweit (37 %). Wie aus der Abbildung weiterhin abzuleiten ist, wird der Entwicklung der Rohstoffpreise von den Thüringer Unternehmen die größte Bedeutung zugewiesen. Die deutschen Unternehmen aus der Vergleichsbefragung hingegen messen der Entwicklung der Marktstrukturen die höchste Bedeutung bei.

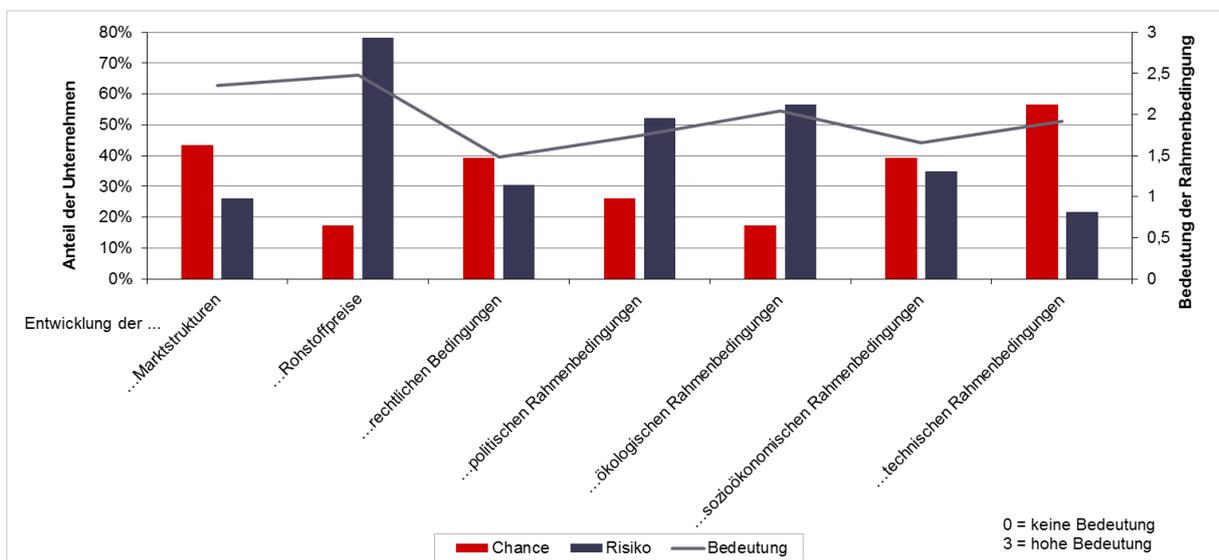
<sup>86</sup> Thüringer Ernährungsnetzwerk (2016).

Abbildung 29: Einschätzung Thüringer Unternehmen bzgl. Chancen und Risiken



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

Abbildung 30: Einschätzung deutscher Unternehmen bzgl. Chancen und Risiken



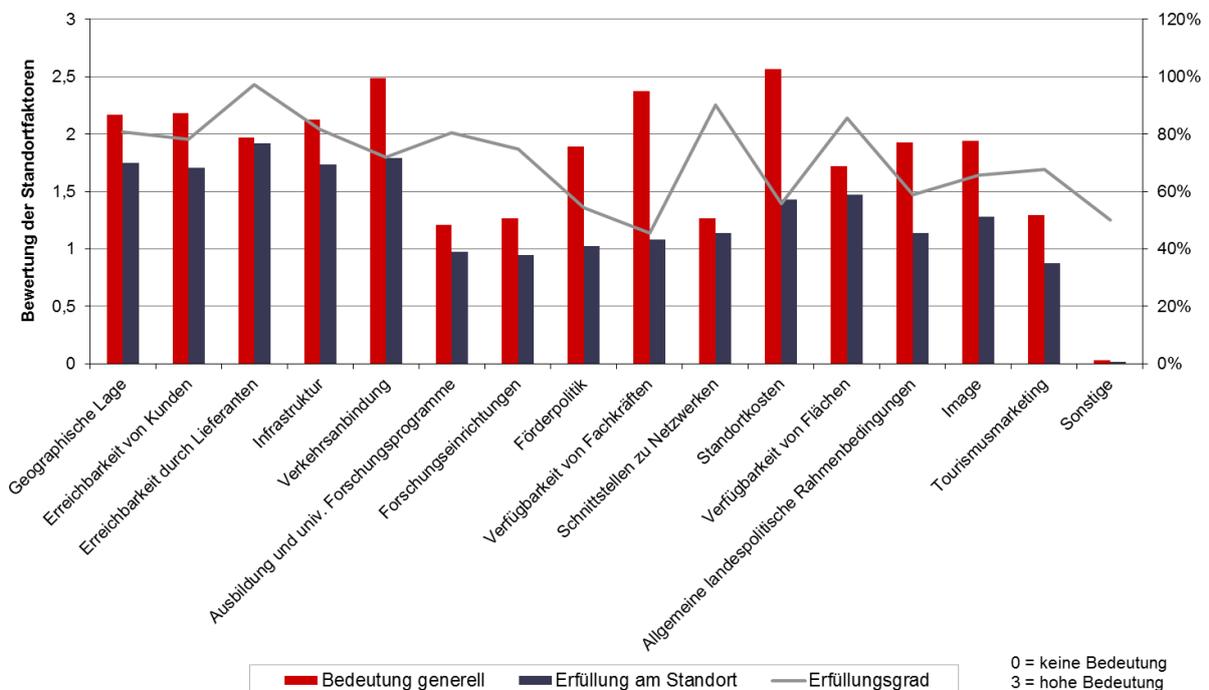
Quelle: AFC Consulting Group AG; n=90

### 3.2.9 Standortbedingungen

Grundlegende Voraussetzung zur Analyse und zur Bewertung des Potentials der Ernährungswirtschaft in Thüringen ist die Bestimmung der Standortbedingungen, welche die Basis für alle Aktivitäten bilden. Die Standort- und Rahmenbedingungen der Thüringer Ernährungswirtschaft wurden sowohl aus der Befragung der Unternehmen (siehe Abbildung 31) sowie auch aus den Experteninterviews abgeleitet. Des Weiteren zeigt Abbildung 32, wie die deutschlandweit befragten Betriebe ihre Standortfaktoren im Vergleich dazu bewerten.

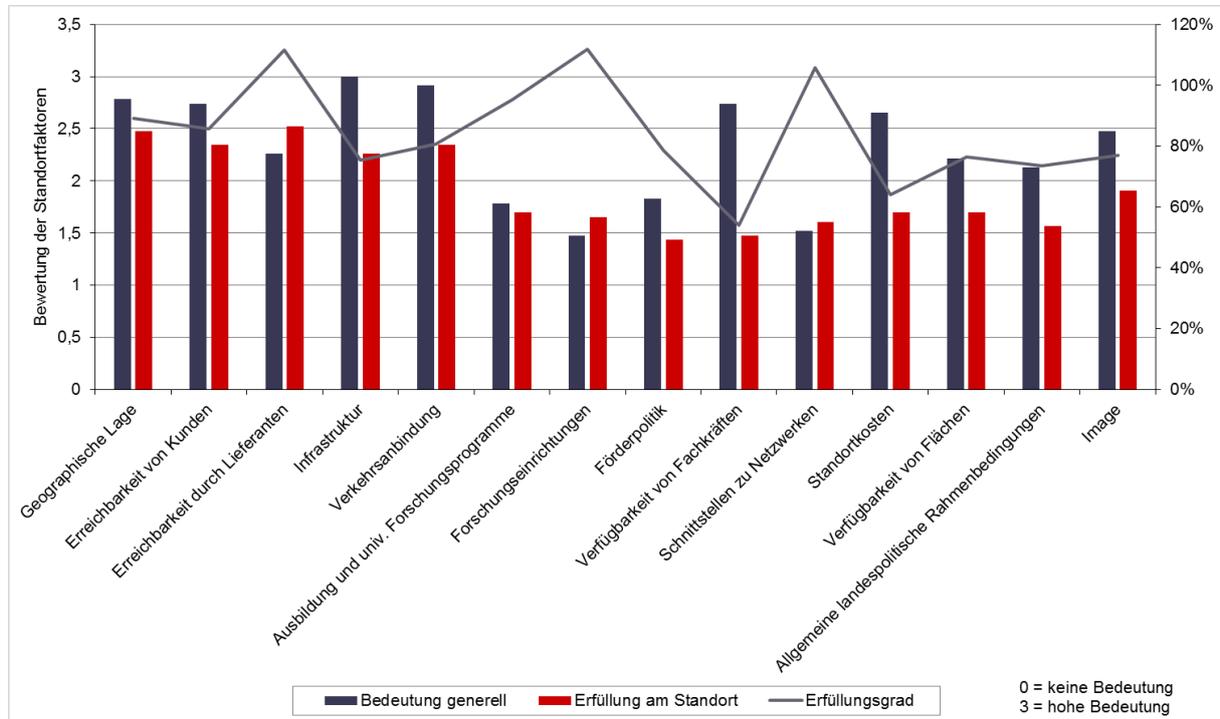
Höchste Bedeutung wird den Thüringer Befragungsergebnissen zufolge den Standortkosten zugewiesen, worauf die Verkehrsanbindung und die Verfügbarkeit von Fachkräften folgen. Dies ist in der zentralen Lage Thüringens in der Mitte von Deutschland begründet. Neben diesen drei Faktoren wird auch der geographischen Lage, der Erreichbarkeit von Kunden und Lieferanten, der Infrastruktur, der Förderpolitik, der Verfügbarkeit von Flächen, den allgemeinen landespolitischen Rahmenbedingungen und dem Image eine zwar etwas niedrigere, aber immerhin mittlere Bedeutung zugewiesen. Wie die Abbildung weiterhin unterstreicht, kommt den Schnittstellen zu Clustern zwar den Befragungsergebnissen zufolge eine relativ geringe Bedeutung zu, zeigt aber dafür eine relativ hohe Erfüllung am Standort. Im Vergleich dazu zeigt die deutschlandweite Befragung in weiten Teilen ähnliche Ergebnisse. Hervorzuheben ist, dass die vorhandene Erfüllung am Standort deutschlandweit insgesamt etwas höher ist als in Thüringen.

Abbildung 31: Bedeutung und Erfüllung von Standortfaktoren in Thüringen



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

Abbildung 32: Bedeutung und Erfüllung von Standortfaktoren in Deutschland

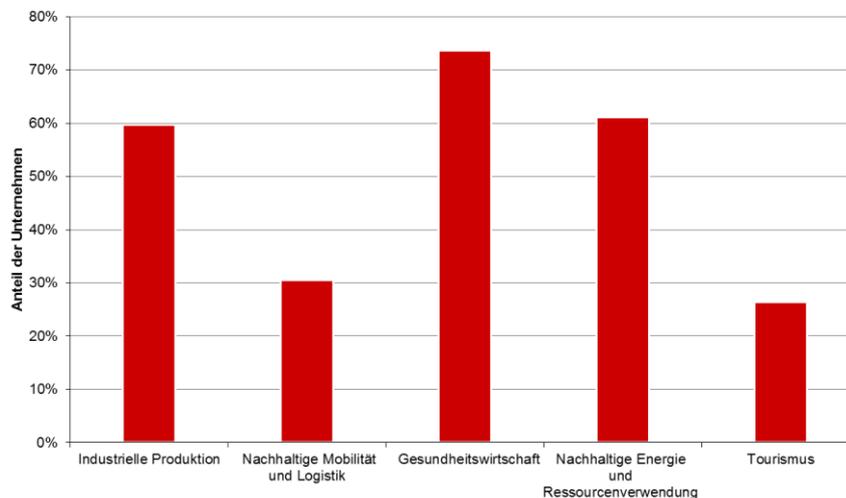


Quelle: AFC Consulting Group AG; n=90

### 3.2.10 Branchen- und spezialisierungsfeldübergreifende Effekte / Kooperationen

Für eine Stärkung der Ernährungswirtschaft ist eine Verknüpfung mit anderen Branchen und Spezialisierungsfeldern von zunehmender Bedeutung. Zwischenbetriebliche Kooperationen sind eine mögliche Strategie für kleine und mittlere Unternehmen, größenbedingte Wettbewerbsnachteile auszugleichen. Die im Rahmen der Potentialstudie befragten Unternehmen sehen besonders in dem Spezialisierungsfeld „*Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft*“ eine in Zukunft auszubauende Verknüpfung (siehe Abbildung 33). Darunter wurde v. a. die Ernährungswirtschaft selbst als wichtige Branche genannt, mit der die Unternehmen eine engere Verknüpfung herstellen wollen. Weiterhin stellen die Spezialisierungsfelder „*Industrielle Produktion und Systeme*“ (v. a. Maschinen- und Anlagenbau, Produktionstechnologien) sowie „*Nachhaltige Energie und Ressourcenverwendung*“ (v. a. Energieeffizienz und- Einsparung) für die befragten Unternehmen Bereiche dar, bei denen sie sich spezialisierungsfeldübergreifende Effekte erhoffen. Solche Effekte können sich z. B. in Form von Kosteneinsparungen oder einer zunehmend nachhaltigen Produktion äußern. Weitere, für die Ernährungswirtschaft allgemein „klassische“ Anknüpfungsfelder wie Logistik und Tourismus sind gleichwohl noch weniger stark im Fokus der Thüringer Betriebe.

Abbildung 33: Gewünschte Verknüpfung mit anderen Branchen / Wachstumsfeldern / Spezialisierungsfeldern

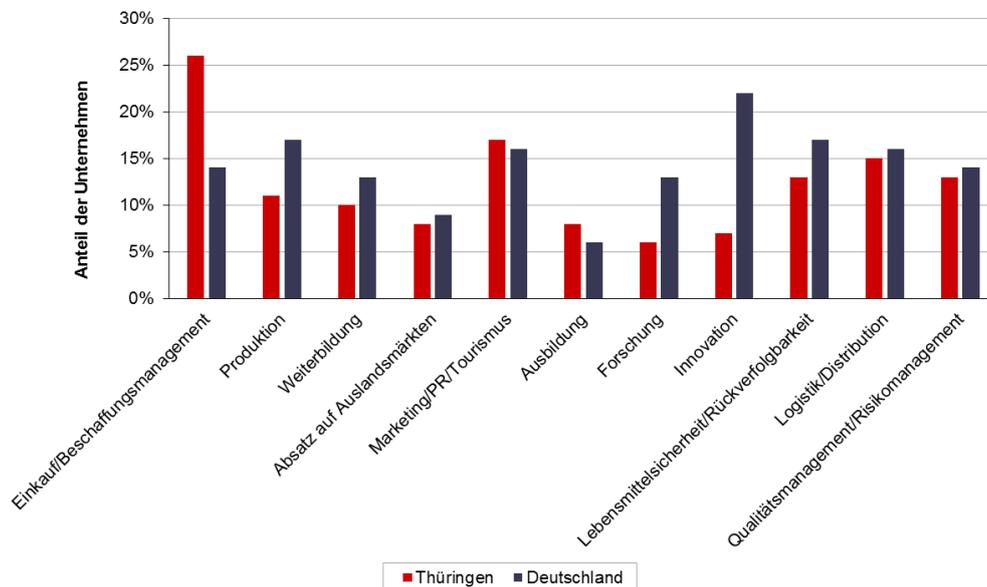


Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 (Mehrfachnennung möglich)

Innerhalb der bereits **bestehenden Kooperationen** nimmt der Bereich Einkauf / Beschaffung (26 %) den größten Stellenwert bei den befragten Thüringer Unternehmen ein (siehe Abbildung 34).<sup>87</sup> Bei den Thüringer sowie auch bei den deutschen Unternehmen bestehen einige Kooperationen im Bereich Marketing und Logistik. Darüber hinaus haben die deutschen Unternehmen auch nennenswerte Kooperationen im Bereich Produktion und Lebensmittelsicherheit etabliert. Vergleichsweise gering ist die Kooperation der Thüringer Betriebe mit den Bereichen Forschung, Ausbildung und, wie bereits erwähnt, Innovation. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass es zwar bereits vorhandene Kooperation mit anderen Partnern gibt, diese jedoch auf fast allen Ebenen noch ausbaufähig sind, um mehr spezialisierungsfeldübergreifende Effekte zu nutzen. Die Unternehmen der bundesweiten Vergleichsbefragung pflegen überwiegend bestehende Kooperationen im Bereich Innovation. Der innovationsspezifische Kooperationsgrad liegt damit in Thüringen mit rund 7 % vergleichsweise niedrig.

<sup>87</sup> 56 % der befragten Unternehmen gaben auf diese Frage keine Antwort (n=72).

Abbildung 34: Bestehende Kooperationen der befragten Unternehmen mit anderen Partnern

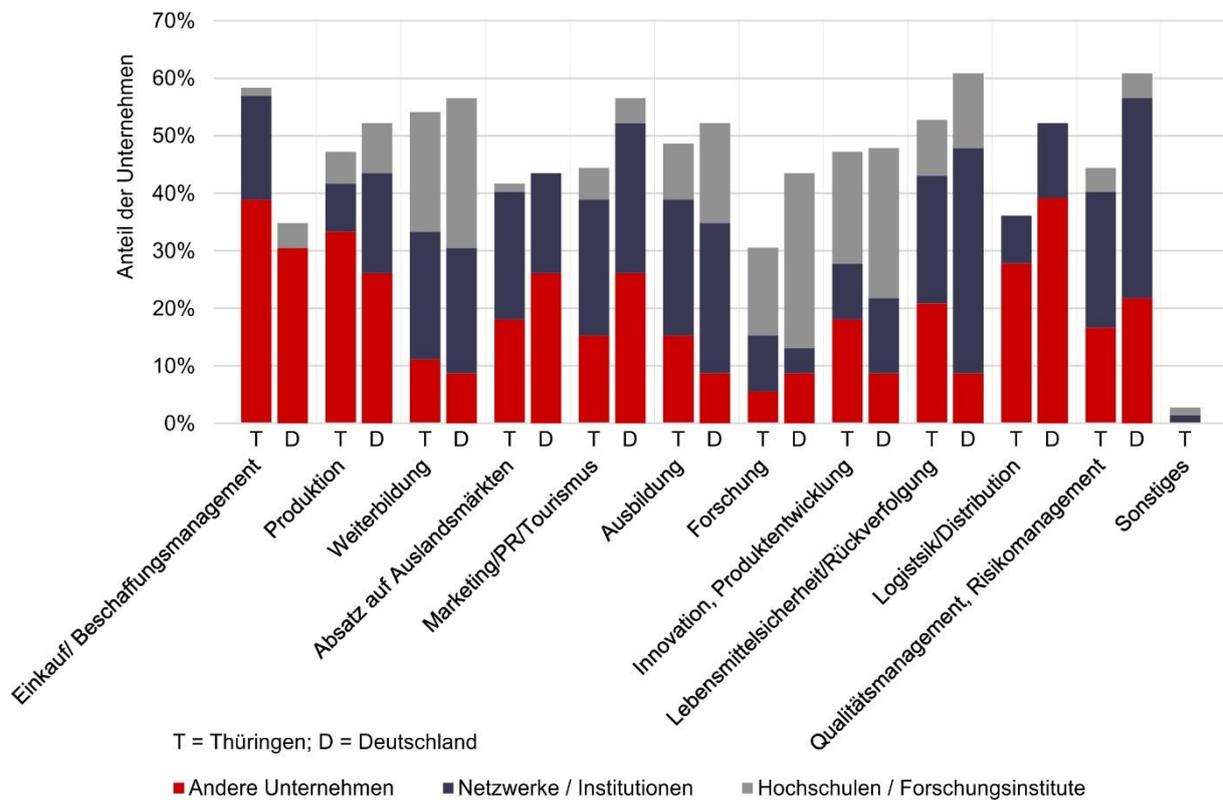


Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 für Thüringen; n=90 für Deutschland (Mehrfachnennung möglich)

Die befragten Unternehmen der Thüringer Ernährungswirtschaft zeigen einen ausgeprägten **Wunsch nach weiteren Kooperationen und Partnern** (siehe Abbildung 35). Eine verstärkte Zusammenarbeit wird überwiegend (knapp 60 % der befragten Unternehmen) im Einkauf und im Beschaffungsmanagement angestrebt, aber auch in den Bereichen Weiterbildung und Lebensmittelsicherheit / Rückverfolgung besteht Ausbaupotential. Im Vergleich dazu wünschen sich die im Rahmen der Vergleichserhebung befragten deutschen Unternehmen eher stärkere Kooperationen in den Bereichen Lebensmittelsicherheit / Rückverfolgbarkeit sowie Qualitäts- und Risikomanagement, was eine eindeutige Parallele zu den aktuellen Themen in der Ernährungsindustrie aufzeigt.

Die Abbildungen zeigen zudem, mit welchen Akteuren sich die Unternehmen in den jeweiligen Bereichen eine verstärkte Vernetzung wünschen. Eine Vernetzung mit **Hochschulen** wird hauptsächlich im Bereich Weiterbildung (21 % Thüringen; 26 % Deutschland), Forschung (15 % Thüringen; 30 % Deutschland) und Innovation / Produktentwicklung (19 % Thüringen; 26 % Deutschland) angestrebt. Kooperationen mit **Netzwerken und Institutionen** werden von 24 % der befragten Betriebe in Thüringen im Bereich Ausbildung und Marketing / PR / Tourismus verfolgt, während die deutschen Betriebe derartige Kooperationen verstärkt in den Bereichen Lebensmittelsicherheit / Rückverfolgung sowie Qualitäts- und Risikomanagement wünschen. Die Mehrheit der Thüringer Betriebe wünscht sich eine verstärkte Vernetzung mit **anderen Unternehmen**, insbesondere zu den Themen Einkauf / Beschaffungsmanagement (38 %) und Produktion (33 %). Deutsche Betriebe geben hingegen v. a. im Bereich Logistik / Distribution ihren Bedarf nach Kooperationen mit anderen Unternehmen an.

Abbildung 35: Wunsch der Unternehmen nach mehr Kooperation bzw. Vernetzung – Vergleich Deutschland / Thüringen



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 (Mehrfachnennung möglich)

Im Rahmen der Potentialstudie wurden die Unternehmen des Weiteren zu einer gemeinschaftlichen „**Regionalmarke Thüringen**“ befragt. Die Meinung der Unternehmen geht dabei auseinander. Während 47 % der Betriebe in einer gemeinsamen Marke *keinen* Wettbewerbsvorteil für Thüringen sehen, rechnen ebenso 46 % der Unternehmen mit einem zukünftigen Wettbewerbsvorteil durch eine solche Dachmarke. Die befragten Branchenexperten sind ebenfalls gespaltenen Meinung: Das Dachmarkenkonzept könnte einerseits einen potentiellen Anknüpfungspunkt für einen Technologietransfer zwischen Ernährungswirtschaft und Forschung in Thüringen darstellen, und auch das Thüringer Herkunftszeichen sowie das damit verbundene positive Image ließen sich dadurch stärker betonen. Andererseits sehen einige Experten die Markenbildung als eigenständige Aufgabe eines jeden Unternehmens.

### 3.3 Regionaler Vergleich der Thüringer Ernährungswirtschaft

Vor dem Hintergrund globalisierter Märkte agiert die Thüringer Ernährungswirtschaft in einem zunehmend internationaleren Wettbewerbsumfeld, das die Entwicklung der Branche mit beeinflusst. Neben der Einordnung der Thüringer Ernährungswirtschaft in die allgemeine Entwicklung der deutschen Ernährungswirtschaft (Kap. 3.3.2) ist auch der direkte regionale (Kap. 3.3.1) als auch internationale (Kap. 3.3.3) Vergleich zu ziehen, um die Potentiale des Standorts und seiner Unternehmen bestimmen zu können.

#### 3.3.1 Regionaler Vergleich auf Landesebene

Thüringen erstreckt sich über eine Fläche von rund 16.000 km<sup>2</sup>, womit es zu den kleineren Flächenländern der Bundesrepublik zählt. Neben der Landeshauptstadt Erfurt liegt mit Jena eine zweite Großstadt in Thüringen; dem ländlichen Raum kommt demgegenüber im Freistaat eine hervorgehobene Bedeutung zu. Die Bedeutung der Ernährungswirtschaft resultiert in Thüringen insbesondere (auch) aus ihrer Wirkung als Beschäftigungsfaktor. Anhand der regionalen Verteilung der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter lassen sich regionale Effekte darstellen.<sup>88</sup>

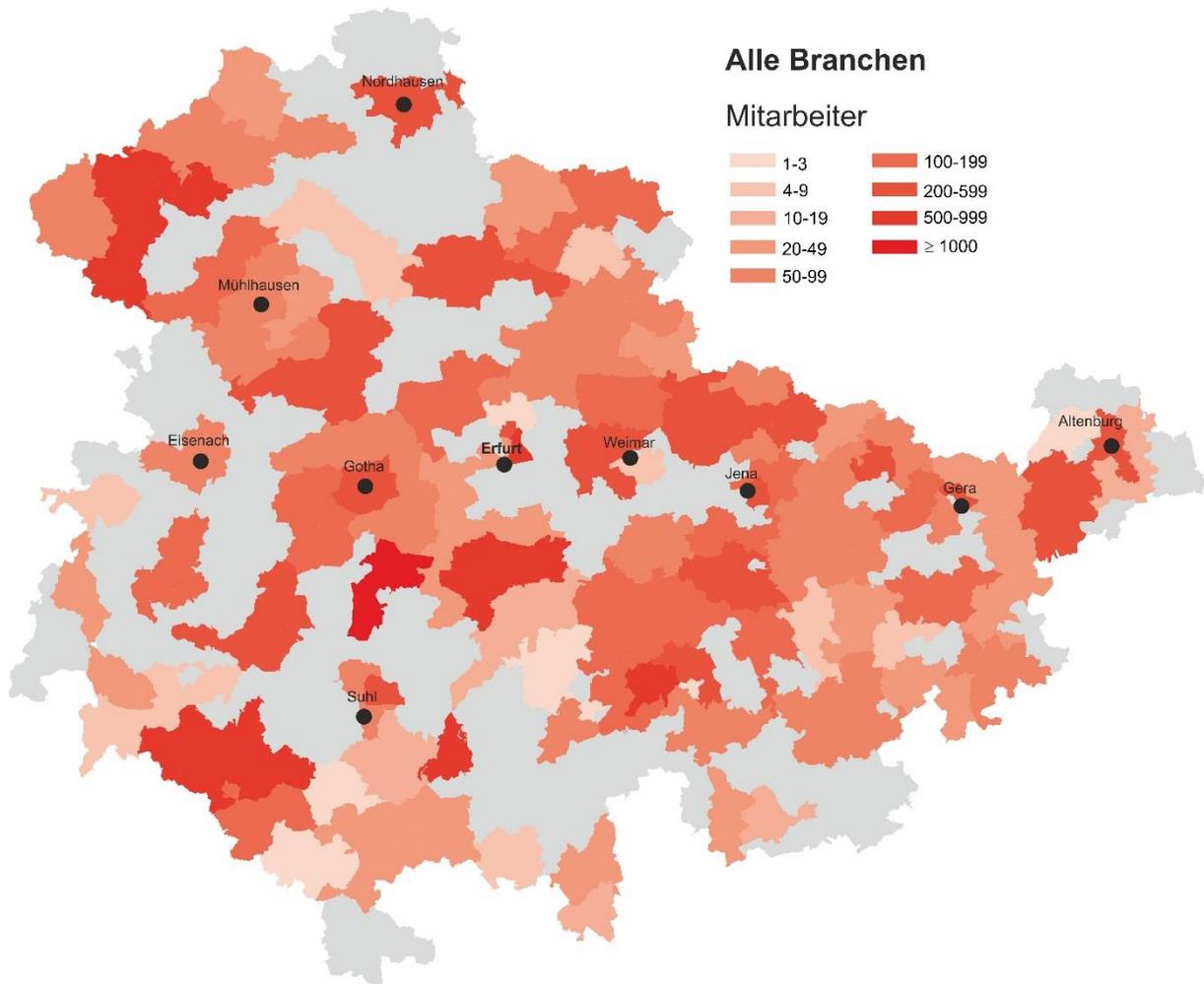
Abbildung 36 zeigt zunächst die Verteilung der Mitarbeiterzahlen über alle Branchen der Ernährungsindustrie hinweg.<sup>89</sup> Eine besonders hohe Konzentration ist südlich von Gotha erkennbar; hier sind über 1.000 Arbeitskräfte in unterschiedlichen Branchen beschäftigt. Weiterhin sind hohe Mitarbeiterzahlen nordwestlich von Mühlhausen sowie südlich von Erfurt, rund um Altenburg und südwestlich von Suhl erkennbar.

Insgesamt zeigt der regionale Vergleich, dass Thüringen kein einzelnes regionales Zentrum der Ernährungswirtschaft aufweist. Die Unternehmen verteilen sich relativ gleichmäßig und befinden sich in erster Linie in ländlichen Gebieten, wo größere Produktionsbetriebe ausreichend Gewerbefläche finden. Die beschäftigungspolitische Wirkung der Ernährungswirtschaft ist damit unter anderem auch unter dem Aspekt der Regionalentwicklung von hoher Bedeutung.

<sup>88</sup> Umsatzzahlen sind nicht im Detail für alle Unternehmen verfügbar, so dass diese nicht für einen regionalen Vergleich herangezogen werden konnten.

<sup>89</sup> Die Regionen auf der Karte sind nach den Postleitzahlen dargestellt.

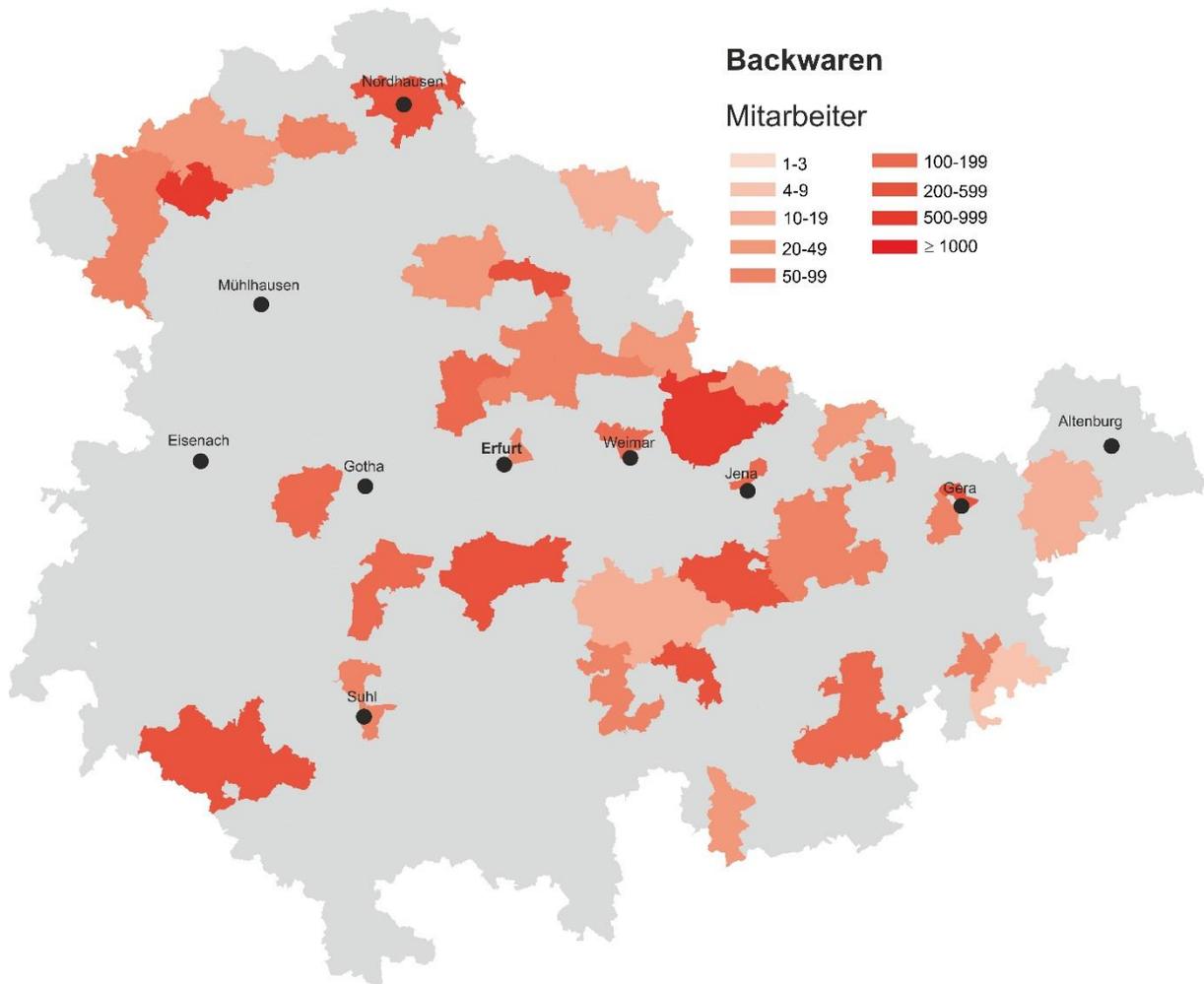
Abbildung 36: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Ernährungswirtschaft in Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 37 verdeutlicht im Detail, wie sich die Mitarbeiterzahlen in der Thüringer **Backwarenindustrie** als beschäftigungsstarke Teilbranche auf das Land verteilen. Auffällig ist, dass die Mehrheit der Arbeitsplätze eher im ländlichen Raum als in den großen Städten angesiedelt ist. Ballungszentrum der Beschäftigten in der Backwarenindustrie ist in erster Linie die Region östlich von Weimar, aber auch zahlreiche weitere Regionen wie z. B. an der Grenze zu Niedersachsen oder die Region rund um Nordhausen zeichnen sich durch hohe Beschäftigungszahlen im Backwarenssektor aus. Daran hat nicht zuletzt auch das Großunternehmen Helbing einen entscheidenden Anteil.

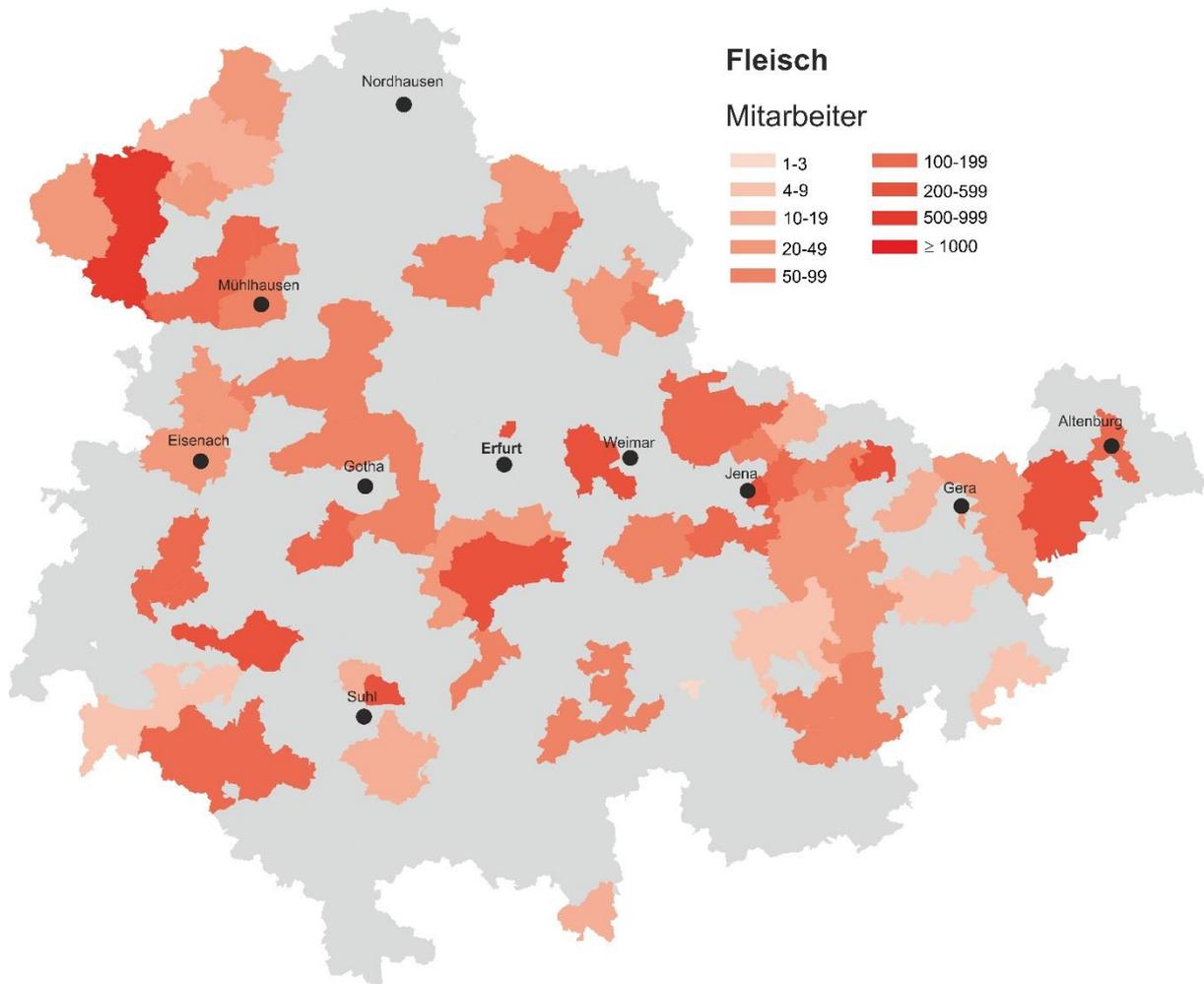
Abbildung 37: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Backwarenbranche in Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Konzentration auf ländliche Regionen zeichnet sich auch in der **Fleischwarenindustrie** ab (siehe Abbildung 38). Hier sind zwei großflächige Gebiete mit einer mittleren Anzahl an Beschäftigten ersichtlic, zum einen das Gebiet um sowie west- und nördlich von Mühlhausen und zum anderen das Gebiet um Jena. Im Nordwesten existiert außerdem eine Region mit einer sehr hohen Mitarbeiterzahl in der Fleischbranche im Bereich 500–999 Mitarbeiter.

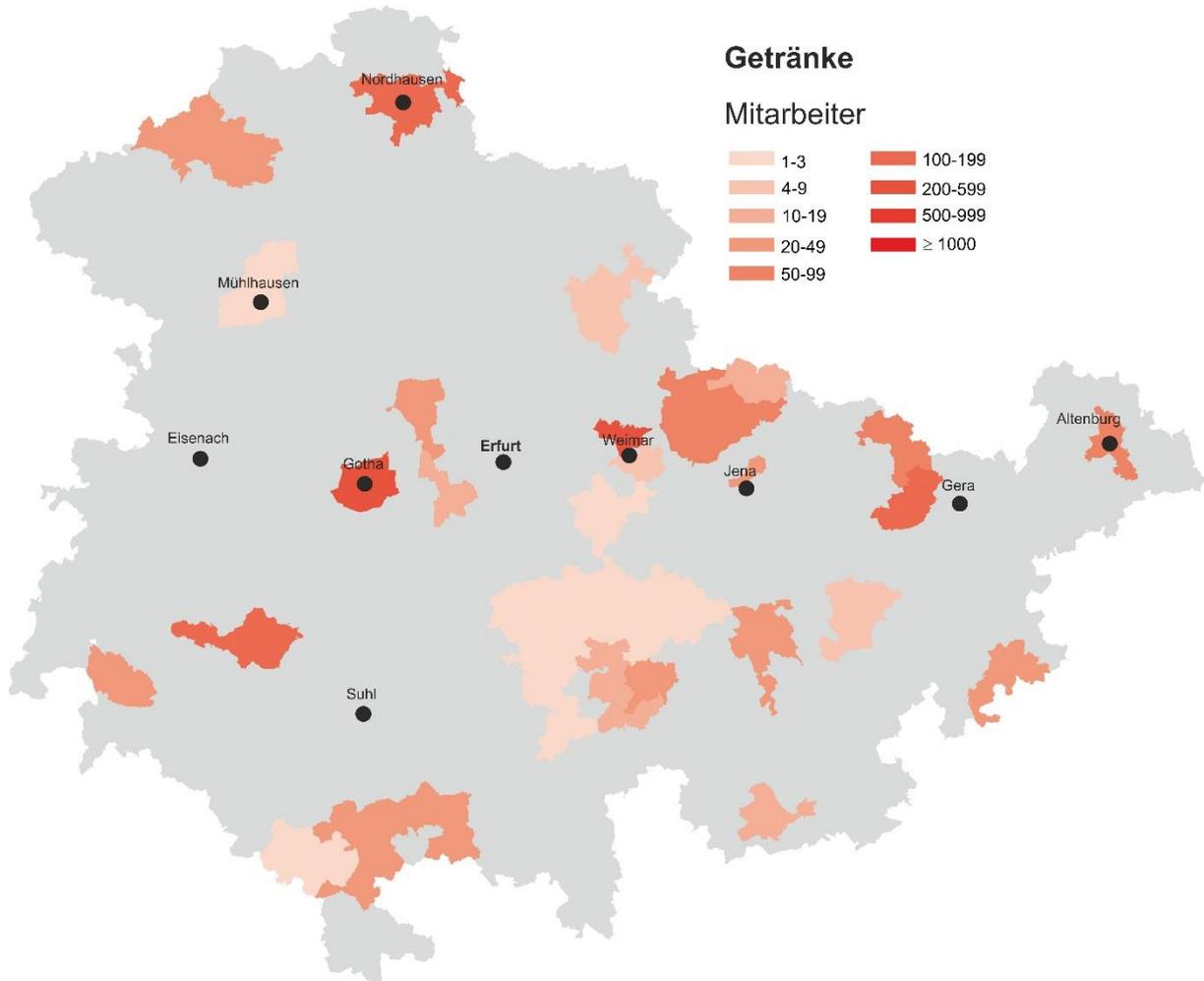
Abbildung 38: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Fleischwarenindustrie in Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung

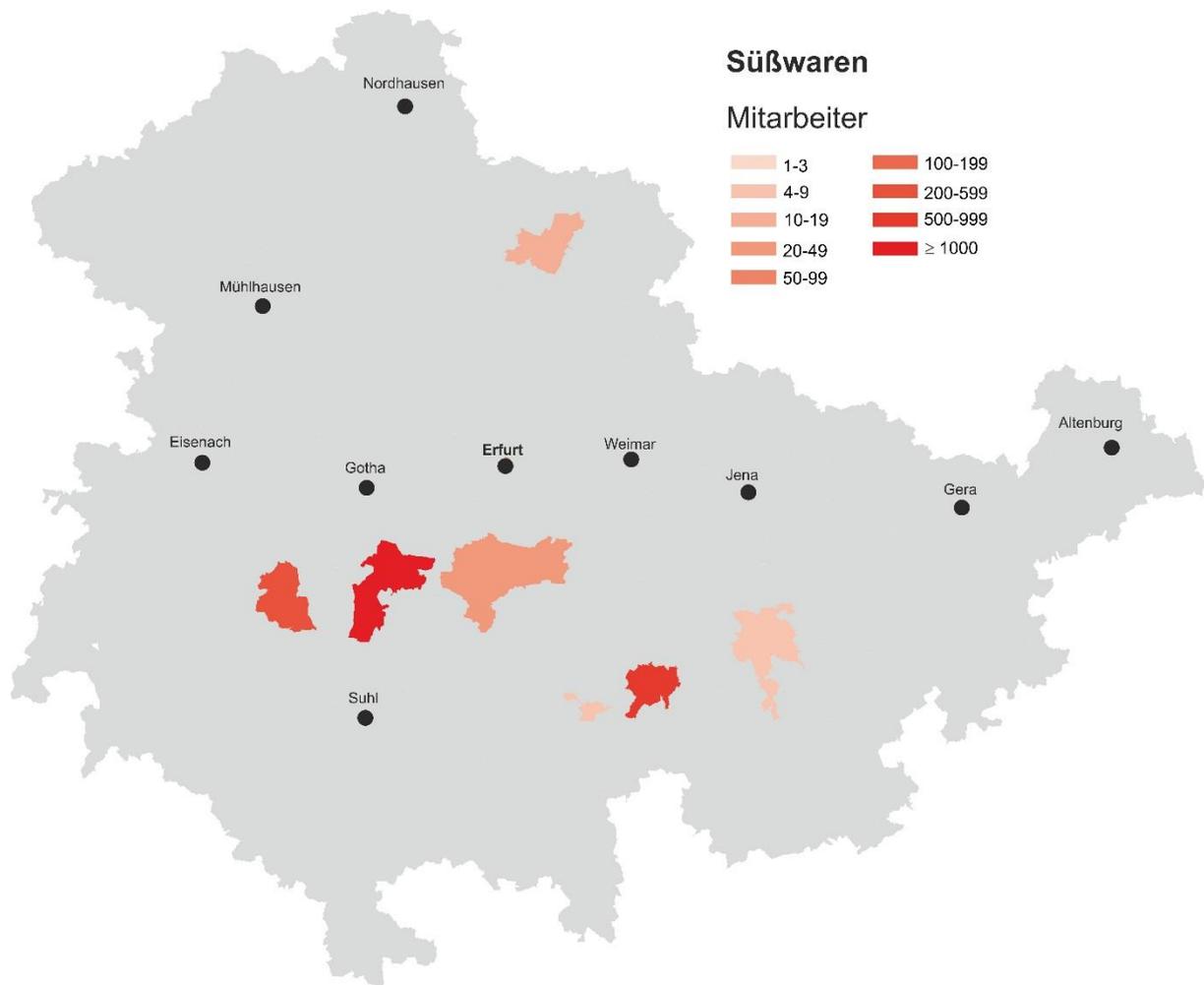
Gotha und Nordhausen erscheinen in Abbildung 39 als Zentren der vergleichsweise umsatzstarken **Getränkeindustrie** in Thüringen. Auch die Süßwarenindustrie hat ein herausragendes Zentrum der Beschäftigten, welches sich in Floh-Seligental und Umgebung befindet und auf den Süßwarenhersteller Viba Sweets zurückzuführen ist (siehe Abbildung 40).

Abbildung 39: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Getränkeherstellung in Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 40: Regionaler Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der Süßwarenherstellung in Thüringen



Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3.2 Regionaler Vergleich auf Bundesebene

Im nationalen Kontext ist eine vergleichende Betrachtung aufgrund der Integrationsentwicklungen der Ernährungsbranche mit Unschärfen behaftet; so handelt es sich beim überwiegenden Teil der umsatzstärkeren Betriebe in Thüringen um konzernabhängige Einheiten, deren Entscheidungsstrukturen *außerhalb* des Bundeslandes liegen. Zur Einordnung der Ernährungswirtschaft Thüringens in den nationalen Kontext wurden zum einen wesentliche Kennziffern bereits in Kapitel 3.2 in den Zusammenhang gebracht. Zum anderen erfolgte die Auswertung der deutschlandweiten Vergleichsbefragung an den jeweils einschlägigen Passagen. Zur Übersicht fasst Tabelle 4 die wesentlichen Ergebnisse zusammen:

**Tabelle 4: Vergleich Ernährungswirtschaft Thüringen / Ernährungswirtschaft Deutschland**

Kenngroße	Ernährungswirtschaft Thüringen	Ernährungswirtschaft Deutschland
Betriebe und Betriebsgrößen	193 Betriebe 18.582 Beschäftigte <sup>90</sup>	5.812 Betriebe 569.162 Beschäftigte <sup>91</sup>
Umsätze	4,1 Mrd. € <sup>92</sup>	168,6 Mrd. €
Import/Export	1.04 Mrd. € / 993,6 Mio. € <sup>93</sup>	48,4 Mrd. € / 54,5 Mrd. € <sup>91</sup>
Landwirtschaftliche Betriebe <sup>94</sup>	3.500	286.800
Geschäftserwartungen	Gleichbleibend	Gleichbleibend
Investitionen	Maschinen und Gebäude	Maschinen und Gebäude
Beschäftigung, Fachkräfte	Fachkräftebedarf in allen Bereichen, v. a. Personen mit Berufsausbildung	Fachkräftebedarf mit Fachhochschulabschluss
Forschung, Entwicklung	Selten Betriebe mit eigener Forschungsabteilung	Betriebe mit eigener Forschungsabteilung → Entwicklung neuer Produkte
Wichtigste Vertriebsregion	Deutschland	Deutschland
Internationalisierung	Gering	Global, Fokus auf Europa
Gewünschte Vernetzungen im Bereich ...	Lebensmittelsicherheit und Rückverfolgbarkeit sowie Qualitäts- und Risikomanagement	Innovation

<sup>90</sup> Herstellung von Nahrungs- und Futtermittel und Getränken, Stand Ende September 2014, Thüringer Landesamt für Statistik

<sup>91</sup> BVE - Bericht Ernährungsindustrie 2015, Daten Stand 2014

<sup>92</sup> Herstellung von Nahrungs- und Futtermittel, Thüringer Landesamt für Statistik

<sup>93</sup> Stand 2014, Thüringer Landesamt für Statistik. Diese Zahl bezieht sich nur auf die Nahrungsmittel- und Getränkeimporte –bzw. -exporte, nicht auf die Futtermittel.

<sup>94</sup> Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 5 ha Landesfläche

Vor dem Hintergrund der regionalen Standortkonkurrenz innerhalb Deutschlands stellt das Nachbarland Bayern einen starken Wettbewerber für Thüringen dar. Dies ist u. a. in dem sehr guten und breiten Wurstangebot der Bayerischen Produzenten begründet. Darüber hinaus konkurriert die Thüringer Ernährungswirtschaft geografisch bedingt mit dem angrenzenden Sachsen. Grundsätzlich besteht die größte Herausforderung für die Thüringer Ernährungswirtschaft darin, die bisher noch häufig existierende „Grenze“ zu den westdeutschen Bundesländern zu überwinden und ihre Produkte auch in den dortigen Lebensmittelgeschäften zu platzieren.<sup>95</sup>

Anhand der Fleischverarbeitung als umsatzstärkste Teilbranche lassen sich einzelne Kernmerkmale der Thüringer Ernährungswirtschaft im landesweiten Vergleich exemplarisch herausarbeiten. Besonders auffällig ist die äußerst geringe Anzahl an Großunternehmen mit Konzernsitz im Freistaat selbst: in Thüringen befindet sich keines der deutschen Top 100 Unternehmen in der Fleischwirtschaft (siehe Abbildung 41); die Nachbarländer Sachsen und Sachsen-Anhalt zeigen dabei eine ähnliche Tendenz.<sup>96</sup> Gegenüber den westdeutschen Zentren der Fleischverarbeitung (v. a. Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen) ist die – für das Bundesland selbst wichtige – Teilbranche eher von nachrangiger Bedeutung.

**Abbildung 41: Top-100 Unternehmen der Fleischwirtschaft in Deutschland**



Quelle: afz-allgemeine fleischer zeitung (2016)

<sup>95</sup> Ergebnisse aus den Experteninterviews

<sup>96</sup> In beiden Bundesländern befindet sich nur ein Großkonzern (Sogut in Sachsen-Anhalt und Richter in Sachsen). In Brandenburg haben zwei große Geflügelverarbeitungskonzerne ihren Sitz.

Demgegenüber lässt sich anhand der Fleischbranche die mittelständisch geprägte Struktur als ein weiteres Kernmerkmal der Thüringer Ernährungswirtschaft exemplarisch herausarbeiten. So weist Thüringen im Vergleich zu den anderen neuen Bundesländern mit Sachsen die meisten Fleischer-Fachgeschäfte auf (vgl. Abbildung 42). In Relation zur Einwohnerzahl ist die Dichte der Verkaufsstellen pro Einwohner in Thüringen doppelt so groß wie der Bundesdurchschnitt. Neben den damit verbundenen positiven Effekten wie Präsenz in der Fläche etc. kann dieser Indikator darauf hinweisen, dass einige dieser Betriebe in Zukunft aufgeben müssen, da sie vor dem Hintergrund nationaler Konzentrationsprozesse nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden.

**Abbildung 42: Fleischerhandwerk und Fleischerhandwerkliche Verkaufsstellen in Deutschland, 2015**



Quelle: DFV, 2015

### 3.3.3 Regionaler Vergleich auf internationaler Ebene

Die Unternehmen der Thüringer Ernährungsindustrie konkurrieren auch auf internationaler Ebene, wo sie sich gegenüber global agierenden Playern behaupten müssen. Wettbewerber stammen hauptsächlich aus der Europäischen Union (insbesondere Großbritannien, Frankreich, Italien, Niederlande, Österreich, Ungarn). Einige Branchenexperten nennen auch Amerika und China als aktuelle bzw. zukünftige Konkurrenten. Im Folgenden sollen die umsatzstärksten Branchen des Thüringer Ernährungsgewerbes (Fleischverarbeitung, Back- und Teigwaren, Getränkeherstellung) mit internationalen Wettbewerbern verglichen werden.

#### Ernährungsindustrie gesamt

Ein Vergleich wichtiger Kennzahlen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der thüringischen Ernährungs- und Getränkeindustrie gegenüber europäischen Wettbewerbern zeigt, dass der mittlere Umsatz pro Betrieb in der Thüringer Ernährungsbranche wesentlich höher ist als in allen anderen untersuchten Ländern. Die Arbeitsproduktivität der Thüringer Branche liegt im Mittelfeld der untersuchten EU-Länder (vgl. Tabelle 5). Die höchste Arbeitsproduktivität wird von den Niederlanden erzielt. Die Arbeitsproduktivität beeinflusst sehr stark die Lohnstückkosten sowie die relativen Preise und ist somit ein wichtiger Indikator.

**Tabelle 5: Kennzahlen der Ernährungsindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013)**

Land	Anzahl der Betriebe	Anzahl der Mitarbeiter (in 1.000 Beschäftigten)	Mittlerer Umsatz pro Betrieb (in Mio. €)	Arbeitsproduktivität (in 1.000 € Umsatz je beschäftigter Person)
Thüringen	201	18,9	21,7	231
Österreich	3.454	71,6	4,8	229
Frankreich	57.478	553,9	2,7	279
Italien	54.691	393,3	2	283
Niederlande	5.297	119,5	12,2	539
Vereinigtes Königreich	6.889	368,1	13,3	248

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, OECD-Studie zur Agrarpolitik: Schweiz 2015

Ein weiterer wichtiger Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit der Thüringer Ernährungsbranche ist das Umsatzwachstum. Die thüringische Ernährungsbranche konnte zwischen 2009 und 2014 ein Umsatzwachstum von 7,2 % verzeichnen. Damit erreicht Thüringen wesentlich niedrigere Wachstumsraten als die anderen Staaten (vgl. Tabelle 6). Das Vereinigte Königreich und Österreich können im untersuchten Zeitraum das stärkste Wachstum von fast 28,5 bzw. 27,5 % vorweisen.

**Tabelle 6: Umsatzwachstum (in Mrd. €) der Ernährungsindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Ländern**

Land	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Veränderung 2009-2014 in %
Thüringen	3,87	4,02	4,28	4,33	4,37	4,15	<b>7,2</b>
Österreich	13,1	13,3	14,4	15,3	16,4	16,7	<b>27,5</b>
Frankreich	135,6	135,1	143,8	151,8	154,7	156,3	<b>15,3</b>
Italien	97,4	100,3	106,5	106,8	111,3	111,3	<b>14,3</b>
Niederlande	52,8	52	58,2	60,2	64,4	64,3	<b>21,8</b>
Vereinigtes Königreich	76,1	84,9	84,5	92,5	91,3	97,8	<b>28,5</b>

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, FoodDrinkEurope: Data and Trends of the European Food and Drink Industry reports, 2010-2014

Die Arbeitsproduktivität ist ein zentraler Faktor für die Effizienz und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Ein Vergleich der Thüringer Arbeitsproduktivität mit den drei weltweit wichtigsten Märkten der Ernährungs- und Getränkeindustrie (EU, USA, China) unterstreicht, dass die Arbeitsproduktivität in der thüringischen Branche im Jahr 2011 mit 230000 € je Mitarbeiter niedriger als in den USA jedoch höher als in der EU war (vgl. Tabelle 7). Im Vergleich zu China ist jedoch ein klarer Vorsprung von mehr als 300 % erkennbar. Während die Produktivität in dem untersuchten 4-Jahres-Zeitraum in Thüringen um ca. 3 % abgenommen hat, zeigen die Wachstumsraten der anderen betrachteten Märkte eine positive Bilanz: Die EU erreicht ein Wachstum von ca. 9 %, die USA 13 % und China innerhalb eines Jahres (2011/2012) sogar 65 %, allerdings von einem wesentlich niedrigeren Ausgangsstatus als die übrigen Wettbewerber. Insgesamt liegt die Arbeitsproduktivität der EU ca. 11 % über derjenigen von Thüringen. Im internationalen Wettbewerb ist die Wettbewerbsfähigkeit der thüringischen Ernährungs- und Getränkeindustrie zusammenfassend eher niedrig, was in der im Vergleich eher niedrigen Arbeitsproduktivität und Effizienz begründet ist.

**Tabelle 7: Entwicklung der Arbeitsproduktivität, 2011-2014**

Umsatz je Mitarbeiter, in 1.000 €					
Land	2011	2012	2013	2014	Wachstum in %
Thüringen	230	231	231	223	<b>-3,04</b>
Europäische Union	212	223	232	231	<b>8,96</b>
USA	469	487	513	530	<b>13,01</b>
China	69	114	-	-	<b>65,22</b>

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Eurostat, US Census: Annual survey of manufacturers, FoodDrinkEurope: Data and Trends of the European Food and Drink Industry

## Fleischverarbeitung

Tabelle 8 vergleicht Kennzahlen der Fleischindustrie Thüringens mit ausgewählten EU-Staaten. Der mittlere Umsatz pro Betrieb ist mit über 16 Mio. € pro Betrieb in Thüringen relativ hoch. Thüringens Fleischindustrie erreicht damit ein ähnliches Niveau wie die Niederlande oder das Vereinigte Königreich. Bezüglich der Arbeitsproduktivität innerhalb der Fleischbranche liegt Thüringen unter den Werten der Vergleichsstaaten. Die höchste Arbeitsproduktivität wird mit 727.000 € pro beschäftigter Person in den Niederlanden erreicht.

**Tabelle 8: Kennzahlen der Fleischindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013)**

Land	Anzahl der Betriebe	Anzahl der Mitarbeiter (in 1.000 Beschäftigten)	Mittlerer Umsatz pro Betrieb (in Mio. €)	Arbeitsproduktivität (1.000 € Umsatz je beschäftigter Person)
Thüringen	58	4,8	16,2	196
Österreich	956	17,9	4,6	248
Frankreich	7.970	126,3	4,5	282
Italien	3.500	57	6,7	410
Niederlande	616	14,5	17,2	727
Vereinigtes Königreich	1.017	74,9	19,7	268

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, OECD-Studie zur Agrarpolitik: Schweiz 2015

## Teig-und Backwarenindustrie

Die Thüringer Backwarenindustrie erreicht mit knapp 71.000 € Umsatz pro Mitarbeiter eine höhere Arbeitsproduktivität als der bundesweite Durchschnitt (ca. 54.000 €). Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern (siehe Tabelle 9) liegt Thüringen im Mittelfeld. Die höchste Arbeitsproduktivität wird mit 111.300 € im Vereinigten Königreich erzielt. Der mittlere Umsatz pro Betrieb ist in der Thüringer Backwarenindustrie wesentlich größer als in den untersuchten Vergleichsländern und etwa 4-mal so groß wie der gesamtdeutsche Durchschnitt. Die mittlere Größe pro Betrieb ist mit 83 Mitarbeitern in Thüringen überproportional groß.

**Tabelle 9: Kennzahlen der Backwarenindustrie in Thüringen u. ausgewählten EU-Staaten (2013)**

Land	Mittlere Größe pro Betrieb (in Mitarbeitern)	Mittlerer Umsatz pro Betrieb (in Mio. €)	Arbeitsproduktivität in 1.000 € (Umsatz pro Mitarbeiter)
Thüringen	83	5,9	70,9
Deutschland	13	1,5	53,6
Österreich	17	1,2	71,2
Frankreich	5	0,5	93,1
Italien	4	0,25	56,5
Vereinigtes Königreich	34	3,8	111,3

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Eurostat

### Getränkeindustrie

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Thüringer Getränkeindustrie wird anhand der Bierbranche beleuchtet. Die Bierindustrie Thüringens liegt bezüglich ihres mittleren Umsatzes pro Betrieb deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt; mit 16,67 Mio. € werden nur etwa 50 % des deutschlandweiten Umsatzes pro Betrieb erwirtschaftet (vgl. Tabelle 10). Den mit Abstand höchsten mittleren Umsatz je Betrieb erzielt das Vereinigte Königreich mit 67,38 Mio. € pro Betrieb. Die Arbeitsproduktivität zeigt den niedrigsten Wert im Vergleich zu den anderen Ländern, Thüringens Bierindustrie erwirtschaftet einen Umsatz in Höhe von 238.000 € pro Mitarbeiter. Die höchste Arbeitsproduktivität wird in Italien erreicht. Der durchschnittliche thüringische Bierhersteller ist mit 70 Mitarbeitern kleiner als der Hersteller im bundesweiten Durchschnitt (106 Mitarbeiter), aber wesentlich größer als der französische, der österreichische oder der italienische Betrieb. Das Vereinigte Königreich weist die größten Betriebe mit durchschnittlich 129 Mitarbeitern auf.

**Tabelle 10: Kennzahlen der Bierindustrie in Thüringen und ausgewählten EU-Staaten (2013)**

Land	Mittlere Größe pro Betrieb (in Mitarbeitern)	Mittlerer Umsatz pro Betrieb (in Mio. €)	Arbeitsproduktivität in 1.000 € (Umsatz pro Mitarbeiter)
Thüringen	70	16,67	238
Deutschland	106	30,82	290
Österreich	52	14,94	289
Frankreich	9	6,49	526
Italien	10	5,66	572
Vereinigtes Königreich	129	67,38	523

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, Statistisches Bundesamt, Eurostat

\*Daten für Deutschland von 2015

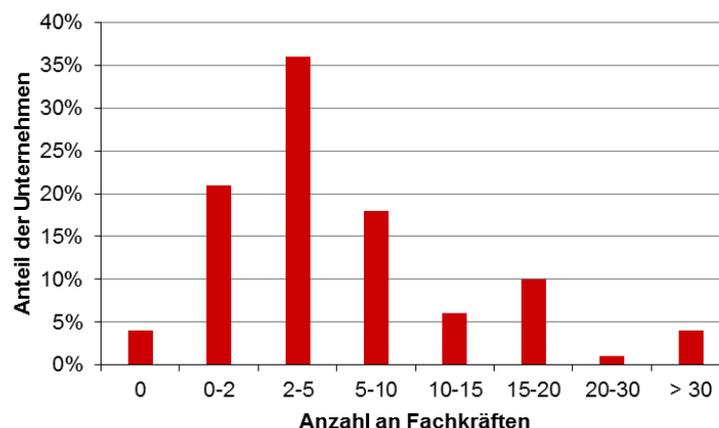
### 3.4 Bedarfsanalyse

Für eine effektive Förderung und Weiterentwicklung standortrelevanter (Teil-)Branchen ist es essentiell, den spezifischen Bedarf der Unternehmen (möglichst) exakt zu ermitteln. Nur so ist es möglich, die in der Regel begrenzten Mittel an die Stellen zu leiten, an denen sie mittel- und langfristig ihre größtmögliche Hebelwirkung entfalten. Der Bedarf einer oder mehrerer Branchen differenziert sich dabei in der Regel in Einzelfaktoren weiter aus, denen je nach Standort / Bundesland unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. Im Rahmen der Potentialstudie wurde durch die befragten Unternehmen sowie durch Branchenexperten (prioritärer) Handlungsbedarf in folgenden Feldern identifiziert:

#### Verfügbarkeit von Personal (Fachkräfte)

Um den Standort Thüringen optimal auszustatten und die Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungswirtschaft zu festigen ist es von essentieller Bedeutung, dass Fachkräfte zukünftig in Thüringen bleiben. Zurzeit wandern viele hochqualifizierte Arbeitskräfte in andere Bundesländer ab. Der resultierende Fachkräftebedarf stellt eines der Hauptprobleme der Thüringer Ernährungswirtschaft dar, wie die Befragungsergebnisse zeigen (siehe Abbildung 43). 36 % der Unternehmen benötigen in den kommenden zwei Jahren 2–5 Fachkräfte. Weitere rund 20 % der befragten Unternehmen geben an, in Zukunft bis zu zwei Fachkräfte zu benötigen. Hinzu kommt, dass aktuell verfügbare Ausbildungsplätze nicht ausreichend belegt sind. Die zunehmende Schließung von Berufsschulen verschlechtert die Situation zusätzlich, denn die Anzahl der verfügbaren Fachkräfte sinkt zunehmend.

Abbildung 43: Bedarf an Fachkräften in Thüringen in den kommenden zwei Jahren



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

#### Entwicklung von Standortbedingungen

Im Rahmen der Potentialstudie wurden die Thüringer Unternehmen neben der Bedeutung (siehe Kapitel 3.2.9) auch nach der Erfüllung diverser Standortfaktoren am Standort Thüringen gefragt. Hieraus lässt sich der im Rahmen der Bedarfsanalyse darzustellende Erfül-

lungsgrad ableiten (Abbildung 44). Demnach erfüllen die Faktoren „Erreichbarkeit durch Lieferanten“ sowie „Schnittstellen zu Netzwerken“ die Erwartungen und Bedürfnisse der Thüringer Unternehmen zu einem sehr hohen Grad (97 % bzw. 90 %). Mit einem Erfüllungsgrad zwischen 80 und 89 % tragen auch die Standortfaktoren „geografische Lage“, „Infrastruktur“, „Ausbildung und universitäre Forschungsprogramme“ sowie „Verfügbarkeit von Flächen“ in hohem Maße zur Zufriedenheit der Unternehmen bei. In den genannten Bereichen lässt sich demnach kein prioritärer Handlungsbedarf feststellen.

Den niedrigsten Erfüllungsgrad erreicht die Verfügbarkeit von Fachkräften, was erneut den herausragenden Bedarf der Thüringer Ernährungswirtschaft hervorhebt. Weitere Standortfaktoren erfüllen die Bedürfnisse der Thüringer Unternehmen zu einem Grad von 54 bis 78 %. Insbesondere bei den Faktoren

- Förderpolitik,
- Standortkosten und
- allgemeine landespolitische Rahmenbedingungen

lässt sich ein Bedarf der Unternehmen nach Weiterentwicklung konstatieren.

**Abbildung 44: Erfüllungsgrad von Standortfaktoren in Thüringen**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72

### Entwicklung von integrierten Ansätzen (Gemeinschaftsmarketing)

Rund die Hälfte der befragten Betriebe äußert den Wunsch nach einer Ausweitung des Gemeinschaftsmarketings, d. h. einer Dach- oder Regionalmarke für Thüringer Produkte. Die Förderung und Weiterbildung im Bereich Marketing ist hiermit verknüpft. Der zunehmende Bedarf an marketingspezifischer Beratung für die Betriebe wurde auch in den Experteninterviews unterstrichen.

## 4 Potentialanalyse

### 4.1 Binnenpotentiale des Standorts

Die Potentialstudie soll eine wichtige Grundlage für den geplanten Strategieprozess in Thüringen sein, um die Entwicklung der Ernährungswirtschaft im Sinne des RIS3 Prozesses zu fördern. Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse werden die Potentiale der Ernährungswirtschaft in Thüringen herausgearbeitet. Essentiell ist hierbei die Perspektive der Thüringer Unternehmen („Innensicht“), die im Rahmen der Befragung erfasst wird und damit eine substantielle Vertiefung vorhandener Branchenanalysen verfolgt.

Potentiale einer Branche, auch als Chancen begriffen, müssen stets im Kontext bestehender Stärken und Schwächen sowie der gegebenen Herausforderungen analysiert werden, die mittelbar und unmittelbar Auswirkungen auf die Entwicklung der Unternehmen haben können. Methodisch baut die Ermittlung der Potentiale daher auf der SWOT-Analyse auf.

Die *SWOT-Analyse* stellt ein Instrument zur Situationsanalyse und zur Strategiefindung dar. In ihr werden die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse vereint.<sup>97</sup> Das erste Begriffspaar bezieht sich auf die *internen und selbst zu beeinflussenden Stärken und Schwächen* – üblicherweise von Unternehmen, Institutionen, Sektoren oder Branchen, hier bezogen auf die Thüringer Ernährungswirtschaft.

Die Stärken und Schwächen ergeben sich einerseits nicht nur als starke oder schwache Ausprägungen von absolut gesetzten Indikatoren, sondern auch *relativ*, wenn die Werte einem Vergleichswert / Benchmark gegenübergestellt werden. Stärken und Schwächen sollten immer in Relation zum Wettbewerbsumfeld interpretiert werden. Sie gewinnen demzufolge erst durch ein Benchmarking z. B. gegenüber Wettbewerbsstandorten oder Konkurrenzunternehmen echten Aussagewert. Eine geringe Ausbildungsquote in Thüringen beispielsweise ist isoliert betrachtet (noch) keine Schwäche, sondern eine relative Stärke, wenn sie an anderen Standorten noch schwächer ist.

Das zweite Begriffspaar bezieht sich auf *exogene Faktoren*, die die Chancen beziehungsweise Risiken des externen Umfeldes (z. B. Markt / Wettbewerb) widerspiegeln. Die Chancen und Risiken selber können in der Regel nicht beeinflusst werden. Sie beschreiben positive und negative Eigenschaften und Trends auf dem Markt beziehungsweise in den Handlungsfeldern der betreffenden Institution bzw. in diesem Fall die Thüringer Ernährungswirtschaft. Es können aber dazu passende Strategien entwickelt werden, die die Chancen in besonderem Maße nutzen oder die Risiken minimieren.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> SWOT ist das englischsprachige Akronym für Strengths / Weaknesses (Stärken / Schwächen) und Opportunities / Threats (Chancen / Risiken).

<sup>98</sup> So ist beispielsweise eine hohe Kundenloyalität von Unternehmen der Thüringer Ernährungswirtschaft als (interne) Stärke einzuordnen. Setzt jedoch ein Trend ein, dass traditionelle Kundenbindungen an Bedeutung verlieren und die Kunden zunehmend „nomadisieren“, ist dies ein externes Risiko, auf das reagiert werden muss.

Durch die ausführliche Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wird die Basis für die Ableitung von geeigneten *Strategien* geschaffen. Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats bilden in Paaren vier Kombinationen an Strategien (siehe Abbildung 45):

- SO-Strategien: Durch die Stärken beispielsweise eines einzelnen Unternehmens oder eines Zusammenschlusses von Unternehmen der Thüringer Ernährungswirtschaft sollen die Chancen genutzt werden, z. B. durch Expansion oder die Neuentwicklung von Produkten.
- ST-Strategien: Durch die Stärken eines Unternehmens oder eines Zusammenschlusses von Unternehmen in Thüringen sollen Risiken, die das Unternehmen oder den das Bundesland bedrohen, entschärft werden.
- WO-Strategien: Indem die Schwächen abgebaut werden, sollen Chancen genutzt werden.
- WT-Strategien: Durch den Abbau von Schwächen sollen Risiken reduziert werden.

**Abbildung 45: Framework der SWOT-Analyse**



Quelle: Eigene Darstellung

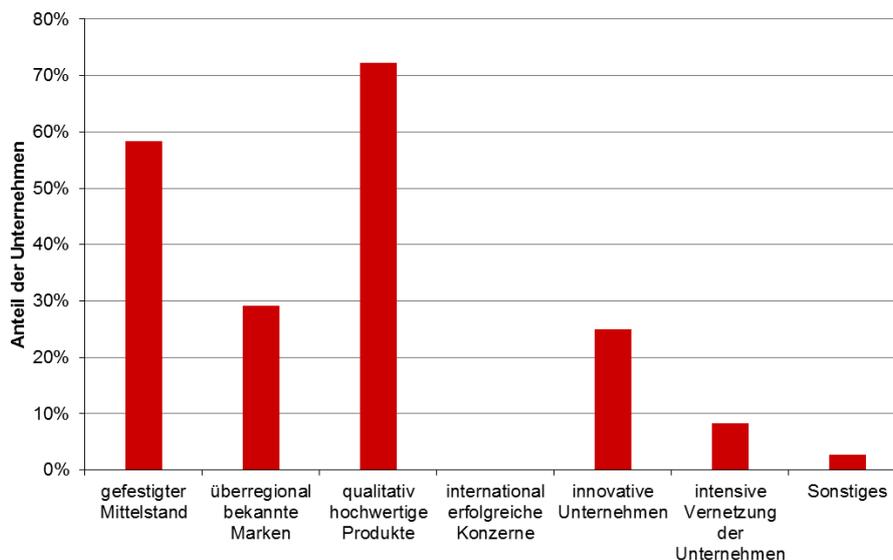
Die Thüringer Ernährungswirtschaft ist als Ganzes durch eine Vielzahl von Stärken und Schwächen geprägt, die sich teilweise ergänzen / gegenseitig verstärken, teilweise aber auch unabhängig voneinander wirken. Diese Faktoren sowie die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind bereits im Rahmen des RIS3-Prozesses cursorisch beschrieben worden.<sup>99</sup> Sie werden an dieser Stelle zum Teil erneut aufgegriffen, unter Hinzuziehung der in den Expertengesprächen und Befragungen gewonnenen Erkenntnisse (ggf. neu) bewertet und ausführlich ergänzt, um Rahmenbedingungen und Handlungsoptionen für die Thüringer Ernährungswirtschaft aufzuzeigen.

<sup>99</sup> Regionale Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung für Thüringen, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (Hrsg.), S. 36 ff.

### 4.1.1 Stärken

Vor dem Hintergrund der Potentialanalyse wurden die Unternehmen nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der **Kernkompetenzen** der Thüringer Ernährungswirtschaft gefragt. Diese liegen demnach v. a. in den Bereichen qualitativ hochwertige Produkte und gefestigter Mittelstand (siehe Abbildung 46):

**Abbildung 46: Kernkompetenzen der Thüringer Ernährungswirtschaft**



Quelle: AFC Consulting Group AG; n=72 (Mehrfachnennung möglich)

In Ergänzung dieser Binneneinschätzung der Unternehmen lassen sich die folgenden Stärken der Branche in Thüringen weiter konkretisieren:

Die Thüringer Ernährungswirtschaft zählt zu den vier stärksten Branchen im Freistaat. Der Wirtschaftszweig Nahrungs- und Futtermittel plus Getränkeherstellung trägt mit 13 % zum Gesamtumsatz des verarbeitenden Gewerbes bei. Der bundeslandspezifische wirtschaftliche Stellenwert der Gesamtbranche ist damit bedeutend (vgl. Kap. 3.2.3).

In der Einzelbetrachtung kommt – gemessen an Umsatz und Beschäftigung – den Teilbranchen Fleischverarbeitung, Backwaren, Getränke und Süßwaren die größte Bedeutung in Thüringen zu. Die Betriebe dieser Branchen verfügen über langjährige Erfahrung mit (aktuell) sehr gut ausgebildeten Fachkräften.

Konstitutioneller Kern der Thüringer Ernährungswirtschaft ist ein gewachsener Bestand an mittelständischen (Familien)Betrieben, die breit aufgestellt sind und ein ausgedehntes Spektrum an Produktionsarten abdecken. Ein Großteil dieser Betriebe ist mit der Firmenzentrale fest in der Region verankert und verfügt damit über die Kompetenz, unternehmerische Entscheidungen am Standort

Hoher wirtschaftlicher Stellenwert

Fleischverarbeitung, Backwaren, Süßwaren und Getränkeherstellung als Kernbranchen

Gefestigter Mittelstand

Thüringen zu treffen. In vielen Fällen ist zudem die Regelung der Betriebsnachfolge bereits geregelt worden, wodurch der Unternehmensbestand auch zukünftig gefestigt werden kann. Eine vergleichsweise hohe Investitionsneigung der befragten Unternehmen in Thüringen unterstreicht die positiven Geschäftsaussichten der Branche (vgl. Kap.3.2.4).

Unter den Thüringer Unternehmen existiert eine Reihe innovativer Mittelständler, deren Produktionschargen auch für den Lebensmitteleinzelhandel geeignete Größen erreichen. Einige haben es vermocht, als Spezialisten Nischen zu besetzen und/oder alternative Vertriebswege zum LEH aufzubauen, die stabile Absatzbeziehungen gewährleisten. Ein Teil dieser Unternehmen ist durch aktive Marketing- und Vertriebsstrategien auch überregional präsent.

Auch die kleineren Unternehmen der Teilbranchen weisen in vielen Fällen eine gefestigte Marktposition und ein gutes Entwicklungspotential auf, da sie generell flexibel und kreativ auftreten können und über ein effizientes Management verfügen.

Die Thüringer Ernährungswirtschaft beschäftigt rund 11 % aller Arbeitskräfte im verarbeitenden Gewerbe und sichert somit zahlreiche Arbeitsplätze, vor allem in den Teilbranchen Schlachten und Fleischverarbeitung, Herstellung von Backwaren, Herstellung von Getränken sowie Süßwaren (vgl. Kap. 3.2.5).

Der beschäftigungspolitische Wert wird zusätzlich dadurch unterstrichen, dass eine bedeutende Anzahl der Arbeitsplätze auch außerhalb der Ballungszentren, d. h. in strukturschwächeren Regionen angesiedelt ist. Damit trägt die Thüringer Ernährungswirtschaft entscheidend zum wirtschaftlichen Wohlstand auch im ländlichen Raum bei (vgl. Kap. 3.3.1).

Die Ausfuhren der Thüringer Ernährungswirtschaft zeigten in den zurückliegenden Jahren eine steigende Tendenz. Dies unterstreicht eine wachsende Exportorientierung der Betriebe sowie deren Absichten hinsichtlich der Erschließung neuer Absatzmärkte (vgl. Kap. 3.2.7).

Die Thüringer Ernährungswirtschaft kann auf eine leistungsstarke Rohstoffbasis zurückgreifen, die in der agrarisch geprägten Struktur des Flächenlandes begründet liegt. Die Voraussetzungen für die Bedienung der Wachstumstrends „Regionalität“ und „Frische“ sind damit – im Prinzip – vorhanden (vgl. Kap. 3.2.1).

Mit seiner Lage im Zentrum von Deutschland (und auch Europa) verfügt Thüringen über eine Vielzahl an potentiellen Konsumenten und damit über eine große Absatzregion zur Vermarktung seiner Produkte. Die relative Nähe zu fast allen deutschen Bundesländern

Gefestigte  
Marktposition

Hoher Beschäfti-  
gungsfaktor ...

... v.a. auch im länd-  
lichen Raum

Wachsende Bedeu-  
tung von Absatz-  
märkten im Ausland

Agrarische  
Rohstoffbasis

Zentrale Lage  
Gute Infrastruktur

markiert eine wesentliche Stärke (vgl. Kap. 3.2.9).

Die Bedeutung der geographischen Lage wird ferner verstärkt durch eine sehr gut ausgebaute Infrastruktur mit optimaler Verkehrsanbindung. Diese begünstigt nicht nur die Erschließung neuer Absatzmärkte und Vertriebskanäle in die benachbarten Regionen, sondern auch die Erreichbarkeit für Lieferanten.

Als infrastrukturelle Rahmenbedingung im weiteren Sinn kann auch die Verfügbarkeit unterstützender Unternehmen gelten, die für die Beschaffung, Produktion und Vertrieb der Ernährungswirtschaft wichtig sind. Hier weist die Region ein solides Spektrum an Logistik- und Dienstleistungsunternehmen etc. auf, die als Standortfaktor für die Branche von Interesse sind.

Das Thüringer Ernährungsgewerbe verfügt aufgrund seiner qualitativ hochwertigen Produkte über ein gutes Image. Vergleichsweise viele Thüringer Produkte weisen regionale Qualitäts- und Herkunftszeichen (g.U., g.g.A. etc.) auf. Die Produkt- und Markenbekanntheit Thüringer Produkte reicht zunehmend auch über die Grenzen des Bundeslandes hinaus; manche Thüringer Marken sind auch international bekannt. Knapp ein Drittel der befragten Thüringer Unternehmen betrachtet die besonderen regionalen Thüringer Produkte als das herausragende Alleinstellungsmerkmal des Standorts Thüringen.

Zur branchenspezifischen Vernetzung und Kooperation konnten in den zurückliegenden Jahren entsprechende Strukturen auf- und weiter ausgebaut werden, in die ein solider Bestand der Unternehmen engagiert eingebunden ist. Dem Thüringer Ernährungsnetzwerk (TH ERN) wird generell eine erfolgreiche Arbeit bescheinigt (vgl. Kap. 3.2.8). Auch die überregionale Vernetzung ist z. B. mit dem „Mitteldeutschen Ernährungsgipfel“ weiter vertieft und verfestigt worden.

Der Wissenschafts- und Forschungsstandort Thüringen zeichnet sich durch diverse Einrichtungen und Studienprogramme aus. Die Thüringer Ernährungswirtschaft verfügt hier über gute Voraussetzungen zur Produktentwicklung und Anwerbung von akademisch ausgebildeten Fachkräften.

Dienstleistungsunternehmen vorhanden

Gutes Image der Thüringer Produkte

Etablierte Netzwerkstrukturen

Forschungseinrichtungen vorhanden

#### 4.1.2 Schwächen

Die Thüringer Ernährungswirtschaft als Ganzes weist nur sehr wenige größere Betriebe auf, die entsprechende Produktionsvolumina und Umsätze erwirtschaften. Überdies ist der Sitz der Firmenzentrale dieser Konzerne nicht in Thüringen verortet, so dass unternehmerische Entscheidungen außerhalb des Freistaats getroffen werden (vgl. Kap. 3.2.2).

Neben den genannten positiven Effekten (s.o.) impliziert die überwiegend klein- und mittelständische Betriebsstruktur der Thüringer Ernährungswirtschaft demnach auch eine Schwäche. Wenngleich in den zurückliegenden Jahren Konzentrationsprozesse in einigen Teilbranchen zu verzeichnen sind, bleibt die Branche insgesamt von geringen Betriebsgrößen geprägt. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit wie:

- geringe Eigenkapitalausstattung
- geringe Skaleneffekte, dadurch bedingte Produktivitätsrückstände,
- eingeschränkter Aktionsradius im Absatz
- zu geringe Produktionskapazität / Produktionsmengen, um im LEH gelistet zu werden etc.

bestehen damit unvermindert fort und beeinträchtigen die Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen.

Auch als eine Folge dessen liegt die durchschnittliche Umsatzproduktivität der Thüringer Ernährungswirtschaft deutlich niedriger als der Bundesdurchschnitt. Von Produktivitätssteigerungen in einzelnen Teilbranchen (Obst und Gemüse, Würzmittel, Soßen) abgesehen sind der Umsatz je Beschäftigtem sowie auch der Umsatz des Ernährungsgewerbes in Thüringen insgesamt gesunken (vgl. Kap. 3.2.3).

Obzwar sich die traditionell schwache Exportquote der Branche in den zurückliegenden Jahren verbessert hat, ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu überregionalem Absatz noch ausbaufähig. Insbesondere die außereuropäischen Wachstumsmärkte sind diesbezüglich zu weit außerhalb des Handlungsinteresses (vgl. Kap. 3.2.7).

Die Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland bedarf freilich der koordinierten Unterstützung durch übergeordnete Formationen, da die kleinbetriebliche Struktur der Unternehmen individuelle Expansionsstrategien stark einschränkt. Häufig sind für die Thüringer Unternehmen eine mangelnde Kenntnis der Zielgruppen im Exportland, fehlende Sprachkenntnisse, fehlende Kontakte im Zielland

Wenige Großbetriebe mit nationalem / internationalem Gewicht

Geringe Betriebsgrößen

Vergleichsweise unterdurchschnittliche Branchenentwicklung

Exportquote unterdurchschnittlich

sowie auch geringe Eigenkapitalmittel die ausschlaggebenden Hemmnisse beim Export. Auch die überregionale Präsenz Thüringer Produkte in Deutschland ist noch ausbaufähig.

Auch wenn die Thüringer Ernährungsbranche aktuell noch über eine ausreichende Zahl an Fachkräften verfügt, ist ein struktureller Personalmangel absehbar. Zahlreiche Betriebe melden zunehmend unbesetzte Ausbildungsplätze. Benötigt werden insbesondere Fachkräfte mit Berufsausbildung, weniger solche mit einem Hochschulabschluss. Wanderungsbewegungen in westdeutsche Bundesländer verschärfen die Fachkräfteproblematik zusätzlich (vgl. Kap. 3.2.5, 3.4).

Die kleinteilige Struktur der Ernährungswirtschaft wirkt sich auch negativ auf das Potenzial aus, ein modernes Risiko- und Krisenmanagement zu etablieren und aufrecht zu erhalten. Zwar sind kleinere und mittlere Unternehmen nicht generell schlechter bei Warenrückrufen etc. aufgestellt – vielfach sind sie den Großkonzernen hierbei sogar überlegen. Gleichwohl stellen die seit einigen Jahren zunehmenden Lebensmittelskandale, Verbraucherschutzkampagnen u.ä.m. neue Anforderungen an die Unternehmen, die vielfach nur im gemeinsamen Verbund zu bewältigen sind. Beispielsweise ist eine glaubhafte und offensive Kommunikationsstrategie (auch präventiv) angesichts sensibilisierter Verbraucher ein wesentlicher Faktor, um im Krisenfall Vertrauen in der Bevölkerung zu bewahren. Die hierzu erforderliche, brancheninterne Abstimmung und Vernetzung kann in der Regel nur durch übergeordnete Strukturen gewährleistet werden.

Der Aufwand der Thüringer Ernährungswirtschaft für Forschung und Entwicklung neuer Verfahren und Produkte ist – der Branche in Deutschland entsprechend – gering. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen verfügt über eigenständige Forschungs- und Entwicklungskapazitäten (vgl. Kap. 3.2.6). Diese Problematik betrifft – branchenspezifisch durchaus unterschiedlich – den Thüringer Mittelstand insgesamt.<sup>100</sup>

Zur Weiterentwicklung von Herstellungsverfahren sowie neuer Produkte ist die Ernährungswirtschaft somit besonders auf Innovationstreiber (z. B. Unternehmen des spezialisierten Maschinenbaus) und – angesichts fehlender eigener FuE-Strukturen – Kooperationen angewiesen. In den Bereichen

- Verpackung,

Fachkräftemangel

Fehlende Strukturen  
des Risiko- und  
Krisenmanagements

Geringe Investitionen  
in Innovation

Technologietransfer  
und Vernetzung der  
Unternehmen aus-  
baufähig

<sup>100</sup> Fraunhofer ISI (2015): Wachstumspotentiale im Thüringer Mittelstand. Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft.

- Produktinnovationen,
- Markenbildung,
- der Suche nach Marktnischen sowie
- einer kundenspezifischen Ausrichtung

liegen potentielle Anknüpfungspunkte für einen Technologietransfer zwischen Ernährungswirtschaft und Forschung in Thüringen. Die vorhandenen Potentiale hinsichtlich Kooperationen und Technologietransfer werden jedoch aktuell durch verschiedene Faktoren behindert, die sich einerseits zwischen den Unternehmen der Wertschöpfungskette (horizontal), andererseits aber auch zwischen den Unternehmen und den wissenschaftlichen Einrichtungen (vertikal) zeigen. Auf horizontaler Ebene existiert beispielsweise ein Hemmnis in der fehlenden Motivation der Unternehmen. Weitere Beeinträchtigungen sind der Mangel an speziellen Fachkräften, die Kleingliedrigkeit der Unternehmen und das Fehlen von Best Practices. Auf vertikaler Ebene mangelt es in erster Linie an der Kommunikation. Unternehmen müssen ihre Bedürfnisse deutlicher artikulieren, während Forschungseinrichtungen ihren Mehrwert besser kommunizieren müssen (siehe auch Handlungsempfehlungen).

Die zwischenbetriebliche Kooperation der Unternehmen untereinander sowie auch zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen hat sich in den zurückliegenden Jahren zwar verbessert, bspw. durch Netzwerkarbeit des TH ERN. Insgesamt bestehen gleichwohl noch zu wenig Schnittstellen zu anderen Branchenkompetenzfeldern / Clustern (z. B. Tourismus, Gesundheitswirtschaft etc.) sowie eine zu geringe Ausnutzung von Synergieeffekten zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, um von einem Technologietransfer bzw. einem gegenseitigen Austausch zu profitieren.

Thüringen verfügt über eine Vielzahl an landestypischen Produkten, welche für Qualität und Regionalität stehen. Hinzu kommen deutschlandweit einzigartige Produkte, deren überregionale Bekanntheit jedoch eher gering ist (z. B. *Herzgut Butter*, die speziell für herzkranken Menschen entwickelt wurde). Die Image- und Markenbildung der Thüringer Ernährungswirtschaft ist daher für eine Vielzahl an Produkten noch weiter ausbaufähig.

Marketing  
ausbaufähig

### 4.1.3 Chancen

Deutschland ist einer der größten Absatzmärkte für biologisch erzeugte und v. a. auch gesundheitsfördernde Lebensmittel. Dieser Trend wird getragen durch einen sich wandelnden Lebensstil vor allem in urbanen Zentren, der Gesundheit und Ernährung immer stärker im Zusammenhang betrachtet (vgl. Kap. 3.1.3). Die High-Tech-Strategie 2020 der Bundesregierung formuliert hier ein zentrales Handlungsfeld, um ernährungsbedingten Volkskrankheiten entgegenzuwirken.

Für die Thüringer Ernährungswirtschaft besteht die Chance, diesen Markt zu bedienen und die Erzeugung im qualitativ hochwertigen Bereich als Alleinstellungsmerkmal der Region stärker zu besetzen.

Gleichwohl ist anzumerken, dass die bestehenden Rohstoff- und Verarbeitungskapazitäten Thüringens den Bedarf nicht in allen Bereichen vollumfänglich decken (z. B. in der Getreideverarbeitung); Im- und Exporte über lange Strecken konterkarieren indes den Anspruch nachhaltiger (d. h. CO<sub>2</sub>-armer) Produktion.

Stärker noch als der Bereich „Bio“ eröffnet sich für die Thüringer Ernährungswirtschaft die Möglichkeit, die Nachfrage nach regional erzeugten Lebensmitteln zu bedienen und als Alleinstellungsmerkmal zu vermarkten. Insbesondere die Nähe zu Ballungszentren (Rhein/Main-Region) ist diesbezüglich ein Standortvorteil. Die gezielte Platzierung regionaler Marken kann eine Strategie bedeuten, um im wichtigen Lebensmitteleinzelhandel gelistet zu werden.

Aus gesellschaftlichen Veränderungen und modernen Bedürfnissen der Verbraucher sind Chancen für die Ernährungswirtschaft zur Erschließung neuer Marktsegmente entstanden (siehe Kap. 3.1.3). So variieren nicht nur die Verpackungsgrößen im Supermarkt, sondern auch das Spektrum an Convenience-Produkten hat stark zugenommen. Die Produktpalette reicht von einfachen Fertigprodukten über Tiefkühlkost und frische Kühlkost (*chilled food*) bis hin zu ethisch unbedenklichen und qualitativ-hochwertigen Premium-Produkten. Mit steigender Nachfrage nach Fertigprodukten ist auch eine hohe Zahlungsbereitschaft für gute Qualität verknüpft.

Dieser Trend könnte sich positiv auf die Thüringer Ernährungswirtschaft auswirken, bspw. ist die Fleischbranche für die Produktion von Convenience-Produkten gut aufgestellt. Wenn es der Thüringer Branche gelingt, sich auch auf besondere Verbraucheransprüche wie laktosefreie Produkte oder glutenfreie Produkte („Frei von“-Artikel“) einzustellen und anzupassen, bieten auch diese Nischenprodukte eine Chance für die Unternehmen.

Bedienung von  
Markttrends:

„Bio“ und „gesunde  
Ernährung“

Bedienung von  
Markttrends:

„Regionalität“ und  
„Frische“

Bedienung von  
Markttrends:

Convenience-  
Produkte

Die verstärkte Bedienung der Trendthemen „*Regionalität*“ und „*Gesundheit*“ (s. o.) bietet des Weiteren explizite Anknüpfungspunkte an bestehende und entstehende Cluster innerhalb des Spezialisierungsprofils „*Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft*“, aber auch zum Tourismus (vgl. Kap. 3.2.10). Die konzeptionelle Verzahnung dieser Bereiche eröffnet z. B. die Möglichkeit, die ländlichen Regionen Thüringens – in denen eine Vielzahl der Unternehmen der Ernährungswirtschaft angesiedelt ist – als Reise- und Ausflugsziel effektiv zu fördern.

Aufgrund des hohen Anteils der Kosten für Lagerung, Transport, Kommissionierung etc. an den Produktionskosten ist die Optimierung der Logistik ein zentrales Querschnittsthema für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Die sich ergebenden Chancen sind dabei mehrdimensional: erstens eröffnen Effizienzsteigerungen bei logistischen Kernprozessen Potentiale, dem Kostendruck zu begegnen, der durch eine Verteuerung der Treibstoffpreise sowie der Internalisierung externer Verkehrskosten weiter zunehmen wird. Zweitens bedingt das Angebot von „*Regionalität*“ und „*Frische*“ (s. o.) eine reibungslose Transportkette, insbesondere bei schnell verderblichen Nahrungsmitteln. Drittens ist die Logistik ein wesentlicher Teilbaustein, um die Rückverfolgbarkeit von verarbeiteten Produkten zu gewährleisten.

Thüringen verfügt aufgrund seiner zentralen Lage in der Mitte von Deutschland (und Europa) über Potential, das im Rahmen einer engeren und systematischeren Kooperation entfaltet werden kann. Hierzu sind insbesondere ein intensiver Austausch sowie eine stärkere Zusammenarbeit mit den Branchen des Spezialisierungsprofils „*Nachhaltige und intelligente Mobilität & Logistik*“ wichtig, aber auch Verpackungsindustrie und Maschinenbau stellen vielversprechende Verknüpfungen dar.

Überregional bietet die Nähe zu den meisten deutschen Bundesländern Chancen, neue Märkte zu erschließen. Branchenexperten betonen zudem die Bedeutung des Exportmarktes EU für die Thüringer Ernährungswirtschaft. Auch die zunehmende Weltbevölkerung und der steigende Wohlstand in Schwellenländern lassen die Nachfrage generell sowie speziell nach höherwertigen Lebensmitteln steigen, sodass Absatzsteigerungen möglich sind (vgl. Kap. 4.2).

Es ist gleichwohl zu bemerken, dass durch die kleinbetriebliche Struktur der Thüringer Ernährungswirtschaft dem Expansionsradius der meisten Unternehmen Grenzen gesetzt sind. Die zuletzt gestiegene Zahl der Exporte (vgl. Kap. 3.2.7) unterstreicht jedoch, dass hier noch Potential vorhanden ist.

Cross-Cluster:  
Tourismus und  
Gesundheit

Cross-Cluster:  
Logistik und Energie

Erschließung neuer  
Märkte außerhalb  
Thüringens

Der Fachkräftemangel wird als strukturelles Problem zunehmend virulent. Die verstärkte Zuwanderung bietet – bei geeigneter Qualifikation – die Chance, verschiedene Ausbildungsgrade in die betrieblichen Abläufe zu integrieren.

Integration von  
Zuwanderern

Für den Technologietransfer bietet sich für die Thüringer Ernährungswirtschaft in erster Linie die gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Produktinnovationen an. Es ist gleichwohl hervorzuheben, dass aufgrund der genannten Spezifika der Branche 1:1-Kooperationen mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im vorwettbewerblichen Bereich die vorherrschende Form der Zusammenarbeit bleiben wird.

Produktinnovationen

Verfahrensinnovationen werden innerhalb des Clusters Ernährungswirtschaft Thüringen voraussichtlich weiterhin nur eine nachrangige Bedeutung einnehmen. Ursächlich hierfür ist die beschriebene zentrale Stellung externer Innovationstreiber aus dem Bereich Maschinenbau. Gleichwohl bieten die vorhandenen Ressourcen des Wissenschaftsstandortes durchaus Potential für 1:1-Kooperationen.

Im Bereich der Verpackungsinnovationen bietet der wachsende Markt für Convenience-Produkte mit geringen Verpackungsgrößen für Singles oder auch leicht zu öffnende Verpackungen für Senioren Potential für zwischenbetriebliche Kooperationen. Gleichwohl verfügt in Thüringen nur eine begrenzte Anzahl an Unternehmen über die Kapazitäten und entsprechende Produktionsausrichtung, um diese Themen intensiv zu bedienen. Anknüpfungspunkte ergeben sich dann aber zu den Teilbranchen des Thüringer Spezialisierungsprofils „*Industrielle Produktion und Systeme*“.

Eingeschränkt:  
Verpackungsinnovationen

Die Verbesserung der Energieeffizienz ist in allen Branchen des verarbeitenden Gewerbes ein zentrales Handlungsfeld. Die beständige Optimierung des Energieeinsatzes für Produktion, Lagerung und Transport gilt als zentraler Ansatz zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, so dass sich Anknüpfungspunkte zu den Branchen des Thüringer Spezialisierungsfeldes „*Nachhaltige Energie und Ressourcenverwendung*“ ergeben.

Energieeffizienz

Ebenfalls unverändert aktuell bleibt die Fortentwicklung innovativer Techniken und Methoden zur Verwertung von Reststoffen und Abfällen, die in der ernährungswirtschaftlichen Produktion (insbesondere in den Bereichen Schlachten und Fleischverarbeitung) in größeren Mengen anfallen und unter besonderen Bestimmungen entsorgt werden müssen. Die weitere und alternative Nutzung der Rest-, Zwischen- und Nebenprodukte gewinnt dabei vor dem Hintergrund der seit einigen Jahren forcierten Förderung alternativer

Reststoffverwertung

Energien an Bedeutung.

Schließlich hat sich im zurückliegenden Jahrzehnt die Notwendigkeit für die Unternehmen intensiviert, sich mit Fragen der Sicherheit von Lebensmitteln auseinanderzusetzen. Dabei haben Lebensmittelskandale, die weitere Verschärfung rechtlicher Verarbeitungs- und Kennzeichnungsbestimmungen sowie eine zunehmende Sensibilität der Verbraucher für Qualität dazu beigetragen, diese Aspekte für die betroffenen Branchen noch stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu rücken.

Der Bedarf zur Entwicklung effizienter Verfahren, um die Herkunft und Verarbeitung von Nahrungsmitteln lückenlos entlang der Wertschöpfungskette zu dokumentieren, besteht dabei insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen, die hierzu überwiegend auf Kooperationen angewiesen sind. Selbiges gilt für die Entwicklung und Verstetigung eines effizienten Risiko- und Krisenmanagements.

Lebensmittelsicherheit

#### 4.1.4 Risiken

Thüringen ist stark von übergeordneten Entwicklungen wie dem demografischen Wandel sowie Migrationsbewegungen betroffen. Die Bevölkerungszahl soll Prognosen zufolge im Land Thüringen von 2,17 Mio. (2012) um 9,9 % auf 1,96 Mio. (2030) Einwohner sinken.<sup>101</sup> Der Konzentrationsprozess hin zu Ballungsräumen wie Erfurt, Weimar und Jena, die als Kommunen ein Wachstum von bis zu 4 % verzeichnen, wird weiter zunehmen. Gleichzeitig werden Städte wie Roßleben, Ruhla oder Greiz in den kommenden 15 Jahren über 23 % ihrer Einwohner verlieren. Hinzu kommt eine weitere Verschiebung der Altersverteilung: lag das Medianalter im Jahr 2012 noch bei 48,5 Jahren (Deutschland: 45,3), wird es im Jahr 2030 den Prognosen zufolge bei 52,2 Jahren (Deutschland 48,1) liegen.

Für das verarbeitende Gewerbe Thüringens im Allgemeinen sowie die Ernährungswirtschaft im Speziellen werden der demografische Wandel sowie die Abwanderung der Bevölkerung daher als strukturelles Risiko bestehen bleiben. Konkrete Ausprägung ist dabei vor allem ein weiter zunehmender Mangel an Fachkräften in den Unternehmen.

Der demographische Wandel sowie Migrationsprozesse können

Anhaltende Wanderungsbewegung

Weiter zunehmender Mangel an Fachkräften

Rückgang von Kauf-

<sup>101</sup> Bertelsmann Stiftung (2015): Bevölkerungsprognose. Die gestiegenen Zuwanderungszahlen aus dem Ausland und die Zensusergebnisse von 2011 wurden bei den Berechnungen berücksichtigt.

des Weiteren zu einem Rückgang von Kunden und Kaufkraft in den (für Thüringen bedeutenden) ländlichen Regionen führen, der sich langfristig wachstumshemmend auswirken dürfte. Die größeren Städte wie Erfurt, Weimar und Jena werden indes als wichtiger und wachsender Absatzmarkt bestehen bleiben.

Vor große Herausforderungen ist die kleinbetrieblich strukturierte Thüringer Ernährungswirtschaft unvermindert durch die Konzentration des Handels sowie die damit verknüpfte Markt- und Preismacht gestellt. Der geringe Produktionsoutput der kleinen und mittelständischen Unternehmen wird auch weiterhin verhindern, dass Produkte in großen Handelsketten gelistet werden. Zudem gibt es eine starke Konzentration der Ernährungsindustrie in den westdeutschen Bundesländern. Die weitere Vernetzung sowie Nischenstrategien können hier ein gangbarer Weg sein, Größennachteile zu kompensieren (siehe Handlungsempfehlungen).

Bedingt durch Klimawandel, Ernteausfälle und Spekulationen werden die Rohstoffpreise insbesondere für die kleinen und mittelständischen Unternehmen schwer kalkulierbare Faktoren bleiben. Auch die stärkere Volatilität der Energiepreise schlägt hier besonders ins Gewicht, zumal die gestiegenen Kosten nur sehr begrenzt an den Verbraucher weitergegeben werden können.

Die Nutzung des Thüringer Potenzials regionaler, qualitativ hochwertiger und traditioneller Produkte ruht essentiell auf dem Vertrauen der Verbraucher. Dieses wird durch Lebensmittelkrisen erschüttert, z. T. sogar dauerhaft entzogen, so dass dieser Wachstumsmarkt unablässig latent bedroht bleibt. Als Gegenstrategie ist der Aufbau eines vernetzten, auf die Entemotionalisierung der Kommunikation zielenden Risiko- und Krisenmanagements für die regionalen Verarbeiter wichtig (siehe Handlungsempfehlungen).

Innerhalb der Ernährungswirtschaft Thüringens kommt der Fleischwirtschaft eine hervorgehobene Bedeutung zu. Der gesamtgesellschaftliche Trend des Vegetarismus wirkt dieser Stellung entgegen. Die Ausrichtung auf traditionelle Thüringer Produkte birgt das Risiko, dass eine Anpassung an die neuen Essgewohnheiten vieler Konsumenten nur zögerlich vollzogen wird. Bisher zeigen die Thüringer Betriebe nur wenige Absichten, vegetarische Produkte herzustellen.

Das Handelsembargo von Russland verhindert aktuell den Export von deutschen und somit auch Thüringer Produkten der Ernährungswirtschaft nach Russland. In Thüringen ist vor allem die Fleischwirtschaft von dem Exportverbot betroffen. Generell stellen politische Spannungen im globalen Kontext vor dem Hintergrund der zuletzt gestiegenen Ausfuhren ein Risiko für Thüringer Betriebe

kraft

Preis- und Nachfrage-  
gemacht des LEH

Volatilität der Kosten

Lebensmittelkrisen

Traditionelle Bran-  
chen vs. steigende  
Zahl an Vegetariern

Politische Spannun-  
gen mit Auswirkun-  
gen auf den Export

dar.

## 4.2 Potentielle Absatzmärkte im Ausland

Die drei umsatzstärksten Branchen der Ernährungswirtschaft in Thüringen sind die Sektoren Süßwarenproduktion, Fleischverarbeitung und Getränkeherstellung. Die Umsatzstärke weist auf die Wettbewerbsfähigkeit dieser Branchen in Thüringen hin und zeigt, dass sie ein erhöhtes Potential für einen Export aufweisen. Wenngleich einige Unternehmen dieser Branchen ihre Produkte bereits exportieren, hat die Ist-Analyse gezeigt, dass die Unternehmen dabei noch mit verschiedenen Barrieren konfrontiert sind. Diese haben oft kulturelle, sprachliche oder logistische Hintergründe. Folglich existiert Ausbaupotential für den Export Thüringer Produkte.

Die potentiellen internationalen Absatzmärkte für die drei umsatzstärksten Branchen in Thüringen sollen im Folgenden untersucht werden. Dabei werden in einem ersten Schritt die aktuell wichtigsten deutschen Handelspartner aufgezeigt. In internationalen Märkten, in denen Deutschland bereits einen bedeutenden Einfluss hat, könnte die Etablierung Thüringer Produkte erleichtert sein. Darüber hinaus ist es wichtig, Nischen zu suchen, die zusätzliche Exportmöglichkeiten und -steigerungen zulassen würden. Für ausgewählte neue potentielle Absatzmärkte werden am Ende zusammenfassend die wichtigsten Einflüsse (siehe Tabelle 11 – Tabelle 13) aufgelistet. Aufgrund der aktuellen Milchpreiskrise werden in einem letzten Abschnitt mögliche Absatzmärkte und Exportentwicklungen von Milchprodukten analysiert.

Die wichtigsten deutschen Handelspartner in den drei Umsatzstärksten Branchen Thüringens sind europäische Nationen. Zu ihnen gehören die Niederlande, Frankreich, Belgien, Italien, Polen, Österreich und Großbritannien. Die sprachlichen und kulturellen Barrieren sind bei diesen Handelspartnern vergleichsweise gering. Bedingt durch die geographische Lage Thüringens sind die Transportwege in alle Länder günstig. Die längere Haltbarkeit von Getränken und Süßwaren ermöglicht auch längere Transportwege. Deshalb sind China und Amerika weitere mögliche wichtige Exportpartner. Russland war vor dem Embargo besonders in der Fleischbranche ein wichtiger Abnehmer (vgl. Abbildung 47 – Abbildung 49). Die politische Entwicklung zwischen der EU und Russland, sowie der Ukraine Krise werden die Handelsbeziehung zwischen Deutschland und Russland in den kommenden Jahren bestimmen.

### Ernährungsindustrie gesamt

Die Betrachtung des Außenhandels in Bezug auf die Heimatländer der konkurrierenden Unternehmen weist Italien als zweitwichtigsten Handelspartner von Thüringen aus. Der Importwert für Produkte der gesamten Ernährungsindustrie, die Thüringen von Italien importiert, beträgt 154 Mio. € (15 % des Importvolumens); der Exportwert beläuft sich auf 118 Mio. € (12 %). Damit repräsentiert Italien einen der wichtigsten Absatzmärkte für Thüringer Produkte der Ernährungsindustrie. Der Import von Waren aus den Vereinigten Staaten ist mit einem Wert von 1,2 Mio. € deutlich niedriger, der Export hingegen beläuft sich auf ein Volumen von knapp 29 Mio. €, was etwa 3 % des thüringischen Exportvolumens ausmacht – hier ergibt

sich ein klarer Handelsbilanzüberschuss für Thüringen. Der Handel mit China ist bilateral: 2014 wurden aus der Volksrepublik Waren der Ernährungswirtschaft im Wert von knapp 19 Mio. € importiert, während der Umfang der exportierten Waren bei ca. 10 Mio. € lag. Damit ergibt sich hier ein negatives Handelsbilanzsaldo für Thüringen.

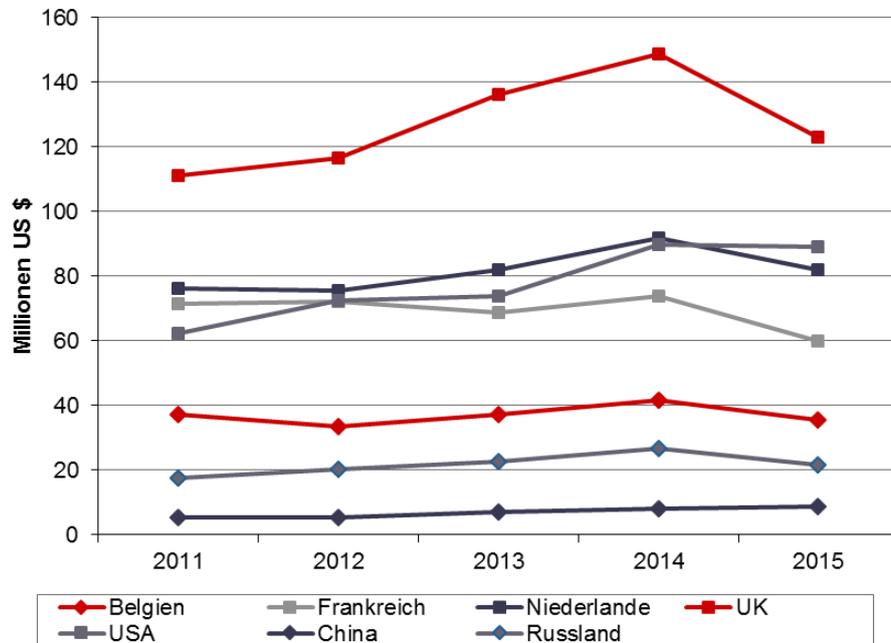
### Süßwarenproduktion

Deutsche Süßwaren sind international beliebt und verzeichnen einen kontinuierlich steigenden Export. 85 % der Süßwarenexporte gelangen in die Europäische Union, gefolgt von den Drittländern USA, Schweiz und Russland.<sup>102</sup> Die drei wichtigsten Abnehmer deutscher Süßwaren sind Großbritannien, Niederlande und die USA. In England sind ca. 25 % der Erwachsenen adipös.<sup>103</sup> Es wird erwartet, dass durch ein steigendes Gesundheitsbewusstsein die Ernährung umgestellt wird. Für die Süßwarenproduktion und den Handel mit Großbritannien als wichtigster Handelspartner bedeutet dies, dass neue Produkte mit weniger Fett und Zucker, sowie Zusätzen von Magnesium oder Vitaminen hergestellt werden müssen. Der Abwärtstrend des Handelswerts (Abnahme: -18,9 %) wird bei herkömmlichen Süßwaren in den nächsten Jahren voraussichtlich andauern. In Abbildung 47 wird deutlich, dass der Export ab 2014 in alle Länder außer den USA und China gesunken ist. Die USA entwickeln sich seit 2011 mit einer jährlichen Wachstumsrate von 7,4 % positiv und sollten deshalb als potentieller Absatzmarkt von Süßwaren aus Thüringen genauer untersucht werden. China bietet weitere mögliche Exportpotentiale. Obwohl die Handelswerte nicht der Höhe von den oben aufgezählten entsprechen, sind Wohlstand und Interesse an deutschen Süßwaren in den letzten Jahren deutlich gewachsen (vgl. BMEL (2014e): Studie zu den Potenzialen deutscher Süßwaren in China. Text: AFC.).

<sup>102</sup> Die Welt (2014): Deutsche vertilgen mehr als 32 Kilo Süßes pro Jahr.

<sup>103</sup> [https://www.noo.org.uk/NOO\\_about\\_obesity/adult\\_obesity/UK\\_prevalence\\_and\\_trends](https://www.noo.org.uk/NOO_about_obesity/adult_obesity/UK_prevalence_and_trends) [Stand: 27.05.2016]

Abbildung 47: Süßwarenexport (Zuckerwaren ohne Kakaogehalt, einschließlich weißer Schokolade) in verschiedene Länder.



Quelle: Comtrade UN Data

Die **USA** sind ein interessanter Absatzmarkt für deutsche Süßwarenproduzenten. In der amerikanischen Süßwarenindustrie (ohne Schokolade) verzeichnen deutsche Hersteller seit 2009 ein stetiges Wachstum. Insbesondere die Nachfrage nach gesunden, qualitativ hochwertigen Süßwaren nimmt zu. Die Konsumenten achten vermehrt auf die Nährstoffe und die Herkunft der verwendeten Zutaten, sodass z. B. auch der Konsum von dunkler Schokolade steigt. Die importierte Ware hat bei der amerikanischen Bevölkerung einen guten Ruf und wird als schmackhaft und hochwertig empfunden. Um den Wünschen der Kunden gerecht zu werden, sind Innovation und Qualität bei den Geschmacksstoffen unerlässlich. Insgesamt bieten die USA ein wachsendes Potential für deutsche Süßwarenhersteller. Das Konsumverhalten der amerikanischen Bevölkerung hat sich in den letzten Jahren verändert und die gesunde und vollwertige Ernährung ist im Trend.<sup>104</sup>

Der *chinesische* Süßwarenmarkt ist durch ein solides Wachstum und eine steigende Verbrauchernachfrage gekennzeichnet. Dies ist der günstigen konjunkturellen Lage sowie den damit verbundenen steigenden Durchschnittseinkommen geschuldet. Internationale, vor allem westliche Süßwaren – darunter auch deutsche Produkte – genießen aktuell ein überwiegend positives Image auf dem chinesischen Markt – vorausgesetzt, die Produkte und Marken sind bekannt. Deutsche Süßwaren gelten in China als qualitativ sehr hochwertig. Aber

<sup>104</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014b): Der Markt für Süßwaren – Halbfabrikate in den Vereinigten Staaten von Amerika.

auch der Geschmack sowie die Lebensmittelsicherheit werden durch die chinesischen Konsumenten wertgeschätzt.<sup>105</sup>

Der Markt für Süßwaren in China bietet insbesondere ein Potential für ausländische Hersteller in den Produktgruppen Schokolade, Premium-Konfekt und abgepackte Snacks. Der Konsum dieser Produkte ist im Zuge der wachsenden Einkommen deutlich gestiegen. Bei der Kaufentscheidung spielt das Verpackungsdesign für die Chinesen eine wichtige Rolle. Hochwertige Verpackungen werden mit einer hohen Produktqualität assoziiert. Um die Präferenzen der Zielgruppen zu treffen, sind gleichwohl genaue Betrachtungen der im jeweiligen Produktsegment vorherrschenden Geschmacksvorlieben vorzunehmen, die sich von westlichen Gewohnheiten und Trends zum Teil deutlich unterscheiden. Für die erfolgreiche Etablierung deutscher Produkte ist die Wahl der Vertriebskanäle von existenzieller Bedeutung. Der Vertriebsweg über Fachgeschäfte und Markthallen sollte unbedingt genutzt werden. Die Metropolregionen Peking, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, Chongqing und Chengdu bieten die größte Auswahl an importierten Süßwaren. In den wohlhabenden Küstenregionen ist der Wettbewerb durch multinationale Handelskonzerne gestiegen, dennoch gibt es nach wie vor auch dort Chancen für Produktinnovationen.<sup>106</sup>

Auch *Russland* repräsentiert einen interessanten Absatzmarkt für deutsche Süßwarenhersteller, denn die Nachfrage nach Süßigkeiten steigt kontinuierlich an. Russische Konsumenten achten bei den deutschen Süßwaren insbesondere darauf, ob biologische, ökologische, fettreduzierte, zuckerreduzierte und positiv wirksame Zusatzstoffe verwendet wurden. Auch in Russland ist der Trend hin zu gesünderen Lebensmitteln zu beobachten. Kalorienarme Waffeln, Vollkornkekse und Süßwaren mit rein pflanzlichen Ölen sind sehr beliebt. Generell präferieren russische Bürger v. a. Süßwaren wie Kaugummis, Kaubonbons, Pastillen und Bonbons mit weichem Kern. Süßwaren mit zugeführten Vitaminen, natürlichen oder kalorienarmen Inhaltsstoffen und Verzicht auf Farbstoffen werden von der wohlhabenden russischen Bevölkerung bevorzugt. Die Nachfrage nach zuckerfreien Produkten wird in Russland weiter ansteigen, während der Konsum von herkömmlichen Bonbons und damit auch deren Importmenge zurückgehen wird. In dem Segment Kaugummis herrscht nahezu eine Sättigung; dieses Segment bietet demnach nur begrenzte Chancen für kleinere deutsche Exporteure. Premiumschokolade hingegen bietet für deutsche Unternehmen ein großes Potential, da die russischen Verbraucher bereit sind, für eine bessere Qualität einen höheren Preis zu zahlen. Bitterschokolade, innovative Füllungen und ausgefallene Verpackungen sind im Trend. Weiterhin können deutsche Hersteller für zuckerfreie und neue innovative Produkte ein sehr gutes Absatzpotential identifizieren. Insgesamt zeigen die Importe von Süßwaren in Russland eine positive Entwicklung, jedoch werden sie in Folge der andauernden Ukraine Krise voraussichtlich beeinträchtigt werden.<sup>107</sup> Darüber hinaus ist ein Ende des Russlandembargos offen. Völlig gesperrt sind zwar nur Milch, Fleisch, Gemüse und Obst, jedoch konnte beobachtet werden, dass der allgemeine Handel von Lebensmitteln durch das Embargo verschlechtert ist. Weiterhin ist offen, ob sich das Embargo auf Süßwaren ausweiten könnte.

<sup>105</sup> BMEL (2014e): Studie zu den Potenzialen deutscher Süßwaren in China. Text: AFC.

<sup>106</sup> BMEL (2014e): Studie zu den Potenzialen deutscher Süßwaren in China. Text: AFC.

<sup>107</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014c): Süßwarenkonsum in der Russischen Föderation und das Image deutscher Produkte.

**Tabelle 11: Chancen und Barrieren des Exports von Süßwaren nach Russland, China und die USA**

	USA	Russland	China
Politische Einflüsse	+/-	-	+/-
Kommunikation	++	-	-
Kulturelle Barrieren	+/-	+ -	-
Transportwege	-	+ -	-
Entwicklungspotential	+	/	+
Ansehen deutscher Produkte	+	+	++
Nachfrage	+	+	+ ↑
Wohlstand	+	+ -	+/- ↑

++ = sehr gut, + = gut, +/- = neutral/kein Einfluss, - = schlecht, ↑ = steigende Entwicklung, /=nicht zu beantworten

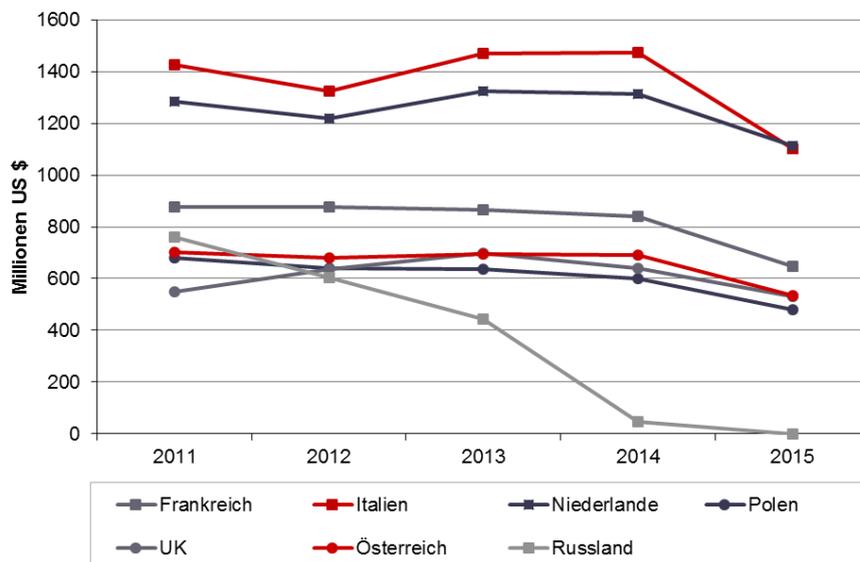
### Fleischerzeugnisse

Deutsche Fleischerzeugnisse erfreuen sich im Ausland einer großen Beliebtheit und Nachfrage. Die wichtigsten europäischen Abnehmer sind Italien und die Niederlande (jeweils 1,1 Milliarden US \$ in 2015).<sup>108</sup> Die geographische Nähe insbesondere der Niederlande spielt eine entscheidende Rolle. Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen als zwei Bundesländer mit großen Anteilen der Fleischproduktion und wichtiger Großkonzerne haben als direkte Nachbarn einen besonderen Vorteil. Thüringen könnte den Export deshalb auf Polen und Österreich fokussieren.

Die Graphen in Abbildung 48 zeigen bei allen aufgelisteten Ländern ab 2014 sinkende Exportwerte. Besonders deutlich wird der Einfluss des Russlandembargos auf den Handel mit Fleisch. 2015 war dieser nicht mehr existent. Aufgrund des Wegfalls des russischen Marktes, ist es für die Erschließung von Exportmöglichkeiten in der Thüringer Fleischbranche besonders wichtig, Nischen zu finden. Eine Möglichkeit wäre die Vermarktung von Thüringer Wurst und Fleischwaren, wie z. B. der Thüringer Rostbratwurst. Weiter könnten Schweden oder Finnland neue Exportzielländer werden. Durch das steigende Qualitätsbewusstsein der Bürger dieser Länder ist deutsches Fleisch besonders beliebt.

<sup>108</sup> UN Comtrade.

Abbildung 48: Fleischexport (Fleisch und genießbare Schlachtnebenerzeugnisse) in verschiedene Länder



Quelle: Comtrade UN Data

Der Fleischkonsum in *Schweden* verzeichnet ein Wachstum und Experten zufolge wird sich dieser Trend bis 2019 fortsetzen, wodurch Schweden einen potentiellen Absatzmarkt für deutsche Fleischverarbeiter darstellt. Ein besonderer Anstieg wird in den Kategorien gekochtes und verarbeitetes Fleisch (welches bei Raumtemperatur gelagert werden kann) erwartet. Geflügelfleisch wird von der schwedischen Bevölkerung am stärksten konsumiert, gefolgt von Schweine- und Rindfleisch. Der limitierte Einsatz von Antibiotika sowie eine hohe Qualität sind für die schwedischen Konsumenten wichtig. Schweden ist von Fleischimporten abhängig, da die heimische Produktion nur 75 % der Nachfrage abdeckt. Durch die hohen Verkaufspreise für Fleisch in Schweden und die geringen Produktionskosten in Deutschland bietet der schwedische Markt ein nennenswertes Potential. Deutsche Unternehmen, die qualitativ hochwertiges Fleisch aus artgerechter Haltung zu einem günstigeren Preis als inländische Produkte exportieren können, haben gute Chancen, sich auf dem schwedischen Markt zu etablieren.<sup>109</sup>

Finnische Erzeuger sind in ihrem Land mit hohen Erzeugerpreisen konfrontiert. Dies verschafft deutschen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch die niedrigeren Produktionskosten in Deutschland. Würste und weitere verarbeitete Fleischprodukte haben in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen, wodurch der Import von Fleischprodukten zunimmt. Insbesondere die Nachfrage nach fettarmem Fleisch, wie z. B. Geflügelfleisch, steigt stetig an. Wie auch in Schweden wird auch in Finnland auf einen möglichst niedrigen Antibiotikaeinsatz Wert gelegt.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> BMEL (2015d): Der Markt für Fleisch und Fleischerzeugnisse in Schweden und Finnland.

<sup>110</sup> BMEL (2015d): Der Markt für Fleisch und Fleischerzeugnisse in Schweden und Finnland.

In Zukunft werden sich v. a. die Chancen für deutsche Fleischerzeugnisse in Schweden und Finnland hinsichtlich ihres sehr guten Ansehens in den Ländern sowie der steigenden Nachfrage weiter verbessern (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12: Chancen und Barrieren des Exports von Fleischerzeugnissen nach Schweden und Finnland**

	Schweden	Finnland
Politische Einflüsse	+ -	+ -
Kommunikation	+ -	+ -
Kulturelle Barrieren	+ -	+ -
Transportwege	+ -	+ -
Entwicklungspotential	++	+
Ansehen deutscher Produkte	+	+ ↑
Nachfrage	+	+ ↑
Wohlstand	++	+

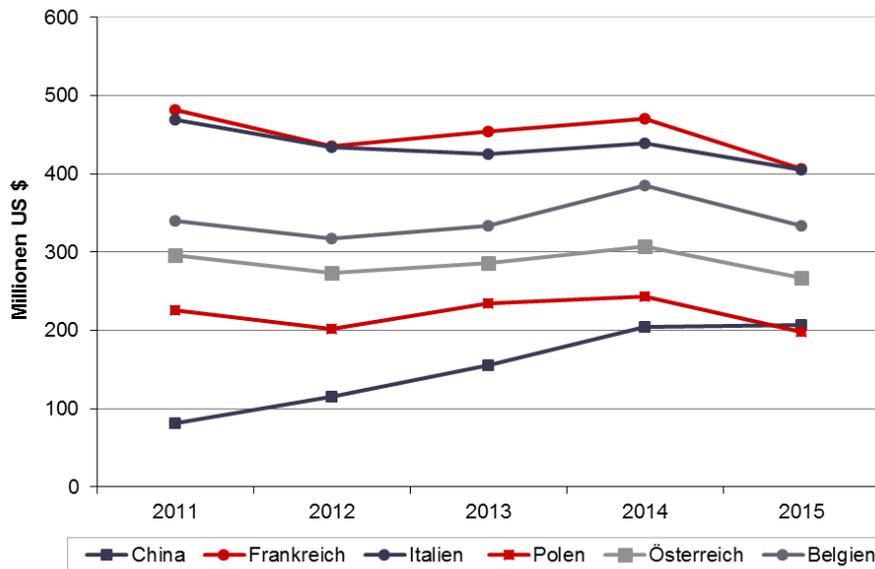
++ = sehr gut, + = gut, +/- = neutral/kein Einfluss, - = schlecht, ↑ = steigende Entwicklung, / = nicht zu beantworten

Quelle: BMEL (2015d): Der Markt für Fleisch und Fleischerzeugnisse in Schweden und Finnland

### Getränkeherstellung

Deutsche Getränke, vor allem Bier und Wein, sind international bekannt und beliebt. Die Exportmöglichkeiten für Thüringen sind in bestehende Märkte, wie Frankreich, Belgien und Italien, günstig, aber auch neue Märkte können erschlossen werden. Abbildung 49 zeigt die Exportentwicklung nach Hauptzielländern Deutschlands. Nach Italien und Frankreich wurden 2015 Getränke im Wert von jeweils ca. 400 Mio. \$ von Deutschland exportiert. Es folgen Belgien (334 Mio. \$), Österreich (267 Mio. \$) und Polen (ca. 200 Mio. \$). China überstieg 2015 das erste Mal den Exportwert von Polen. Die jährliche Wachstumsrate beträgt 20 %. Durch die steigende Nachfrage der chinesischen Bevölkerung, bietet der chinesische Getränkemarkt Potential für Thüringer Produkte. Einen Nischenmarkt könnte Korea darstellen. Durch das Freihandelsabkommen zwischen Korea und der EU sind die Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Korea gestärkt worden. Der Abbau von Handelshemmnissen durch das Freihandelsabkommen ist für die Erschließung des koreanischen Marktes günstig.

Abbildung 49: Getränkeexport Deutschlands (Getränke, alkoholhaltige Flüssigkeiten und Essig) in verschiedene Länder



Quelle: Comtrade UN Data

Der Import von alkoholischen Getränken nach **China** ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Der Export deutscher Getränke nach China ist zurzeit noch gering, aber das Wachstum ist signifikant. Damit deutsche Unternehmen auf dem chinesischen Markt erfolgreich sind, müssen sie sich eher auf eine bestimmte Zielgruppe konzentrieren, statt Massen zu bedienen. Ausgewählte Serviceleistungen sowie eine klare Produktpositionierung sind erforderlich. Das High-End- und auch das mittlere Segment werden in Zukunft vermehrt nachgefragt. Der Bierkonsum steigt in den ländlichen Gebieten stark an, während in den städtischen Gebieten der Konsum gleichbleibend ist. Die chinesische Bevölkerung wünscht vermehrt leichtere Biere mit einem niedrigen Alkoholgehalt.

Deutsches Bier liegt auf Platz 1 der chinesischen Bierimporte. Die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen und klassischen sowie auch modernen und preisgünstigeren Weinen nimmt zu. Ersteres ist in den steigenden Einkommen und der damit verbundenen gestiegenen Kaufkraft begründet, letzteres hingegen trifft insbesondere auf die jüngere Bevölkerung zu. Ein Vorteil der importierten alkoholischen Getränke für die chinesischen Konsumenten ist die geprüfte Qualität und Sicherheit durch die nationalen Gesundheits- und Quarantänebehörde, die für die einheimischen alkoholischen Getränke nicht besteht. Der Markteintritt für Branntwein hingegen gestaltet sich für ausländische Unternehmen sehr schwierig, da der Branntwein fest in den chinesischen Regierungs- und Wirtschaftsmärkten verankert ist.<sup>111</sup>

In **Südkorea** besteht eine hohe Kaufkraft für ausländische Produkte. Für deutsche Produzenten von alkoholischen Getränken ist Südkorea ein sehr attraktiver Markt. Bier ist in Südkorea sehr beliebt und besitzt mengenmäßig den größten Marktanteil der alkoholischen Getränke. Deutsche Biere werden in Südkorea gern getrunken und das Wachstumspotenzial

<sup>111</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2013): Der Markt für alkoholische Getränke in China.

steigt stetig an. Um den Markt effizient zu erschließen, sollten große Brauereien möglichst eine eigene Niederlassung in Südkorea gründen. In Seoul findet man Bierlokale im europäischen Stil, die vermehrt ausländische Biere verkaufen. Durch das Freihandelsabkommen zwischen Deutschland und Südkorea ist der Markteintritt für deutsche Unternehmen vereinfacht worden und ermöglicht einen höheren Import von alkoholischen Getränken.<sup>112</sup> Eine steigende Entwicklung der Chancen des Exports von Getränken nach China, Irland und Südkorea wird in erster Linie in der steigenden Nachfrage gesehen (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13: Chancen und Barrieren des Exports von Getränken nach China, Irland und Südkorea**

	China	Irland	Südkorea
Politische Einflüsse	+/-	+/-	+
Kommunikation	-	+	-
Kulturelle Barrieren	-	+/-	-
Transportwege	-	+/-	-
Entwicklungspotential	+	++	+
Ansehen deutscher Produkte	++	+	+
Nachfrage	+ ↑	+ ↑	+ ↑
Wohlstand	+/- ↑	+/-	+/- ↑

++ = sehr gut, + = gut, +/- = neutral/kein Einfluss, - = schlecht, ↑ = steigende Entwicklung, /=nicht zu beantworten

## Milchverarbeitung

Die Milchverarbeitung verzeichnet den vierthöchsten Umsatz der Agrarwirtschaft in Thüringen. Aufgrund der veränderten Produktionsmengen, bedingt durch den Wegfall der Milchquoten, ist es von Bedeutung, die Exportpotentiale zu analysieren. Durch den Wegfall der Quoten im April 2015 ist die Milchproduktion in Deutschland angestiegen. Dies verursachte einen Druck auf den Milchpreis, der in Thüringen im November 2015 25,56 Euro/100 kg betrug. Im Januar 2014 hatte ein Landwirt hingegen noch 40,72 Euro/100 kg erhalten.<sup>113</sup> Durch die höheren Milchpreise vor ein paar Jahren angetrieben, haben viele Landwirte in mehr Tiere und eine höhere Milchleistung investiert. Der Wegfall der Milchquoten machte es zusätzlich möglich, dass erstmals eine unbegrenzte Menge Milch produziert werden konnte. Die Ukraine Krise und das Russlandembargo sowie auch weitere Veränderungen, z. B. auf dem chinesischen Markt, veränderten jedoch die Abnahmesituation von Milchprodukten. Die gleichzeitig steigende Produktionsmenge der Milchbauern brachte somit einen starken Preisfall. Der Bauernverband gibt an, dass ein Milchbauer mit 75 Kühen (600.000 kg Milch Jahresproduktion) aktuell Einbußen von 18.000 Euro hinnehmen muss. Die Milchpreise sind in den letzten 12 Monaten um etwa 12 Cent/kg gesunken.<sup>114</sup> Ein Ende der Milchpreiskrise so-

<sup>112</sup> AHK (2012): Marktchancen für deutsche alkoholische Getränke in Korea.

<sup>113</sup> [http://www.proplanta.de/Markt-und-Preis/Agrarmarkt-Berichte/Milchpreise-Thueringen-2016-KW03\\_notierungen1453296610.html](http://www.proplanta.de/Markt-und-Preis/Agrarmarkt-Berichte/Milchpreise-Thueringen-2016-KW03_notierungen1453296610.html) [Stand: 24.05.2016]

<sup>114</sup> <http://www.bauernverband.de/belastungen-russlandembargo>

wie des dazu beitragenden Embargos sind noch unklar. Aus diesem Grund soll im Folgenden eine kurze Übersicht über (alternative) Exportmöglichkeiten von Milchprodukten dargestellt werden.

Die drei **wichtigsten Handelspartner Deutschlands** für verarbeitete Milch sind Belgien, Italien und die Niederlande. Beim Export von Frischmilch und leicht verderblichen Milchprodukten ist eine Nähe zu Exportländern von großer Bedeutung. Dies zeichnet besonders Belgien und die Niederlande als Handelspartner aus. 1,1 Mio. Tonnen Frisch- und Trockenmilch wurden im Jahr 2015 in die Niederlande aus Deutschland geliefert. Italien war mit 0,9 Mio. Tonnen der zweitgrößte Abnehmer, gefolgt von Belgien mit 0,7 Mio. Die Lieferung von Käse, das zweitmeiste exportierte Milchprodukt, ist aufgrund der längeren Haltbarkeit erleichtert. Italien ist mit ca. 260.000 t der größte Abnehmer. Die Niederlande importieren 153.000 t, Belgien 49.000 t. Joghurt, Buttermilch, Kefir und Joghurt sind weitere Milchprodukte mit bedeutenden Exportmengen. Thüringens geographische Lage bietet kurze Transportwege in alle drei Länder. Darüber hinaus sind die Sprachbarrieren vor allem in den Niederlanden und Belgien gering, da meist auf Deutsch kommuniziert werden kann. Aufgrund eines hohen ökologischen Bewusstseins in den Niederlanden wird auf Produkte wert gelegt, die eine kurze Importdistanz aufweisen. Dies wird in der nächsten Zeit zunehmen, wodurch deutsche Produkte höher angesehen werden und eine steigende Exportmenge möglich scheint.

**China** wurde in den letzten Jahren als bedeutender zukünftiger Handelspartner von Milchprodukten für Deutschland eingeschätzt. Die Importmengen aller exportierten Milchprodukte betragen im Jahr 2015 174.000 Tonnen, was eine Steigerung von 32,8 % zum Vorjahr bedeutet.<sup>115</sup> Dennoch wird erwartet, dass sich die Wachstumsrate in den nächsten Monaten deutlich reduzieren wird. Dies ist auf eine schwache chinesische Konjunktur sowie eine sinkende Nachfrage zurückzuführen. Exportpotential für Thüringer Unternehmen nach China besteht zwar, die sprachlichen, kulturellen und logistischen Barrieren sind jedoch vergleichsweise hoch.

Die Preisentwicklung der Milch sowie die Produktionsmengen werden den Außenhandel in den nächsten Jahren bestimmen. Des Weiteren werden Stützungsprogramme der einzelnen Ländern oder auf europäischer Ebene die Produktionsmengen deutlich beeinflussen. Kleinere Bauern können bei den derzeitigen Preisen nicht mehr gewinnbringend wirtschaften und müssen ihre Betriebe vermehrt aufgeben. Unterschiedliche Stützmaßnahmen in verschiedenen europäischen Ländern könnten zu veränderten Produktionsmengen führen. Dies würde gleichzeitig eine Verschiebung der Import- und Exportmengen bedeuten. Da politische Eingriffe, Preisentwicklung und Produktionsmengen nur schwer absehbar sind, könnte sich der internationale Absatzmarkt in der nächsten Zeit wieder verändern. Eine kontinuierliche Beobachtung ist bei Milchprodukten bei der aktuellen Situation deshalb besonders wichtig.

---

<sup>115</sup> Statistisches Bundesamt

## 5 Handlungsempfehlungen

Die Lebensmittelwirtschaft wird häufig *nicht* zu den zukunftssträchtigen Wachstumsbranchen gezählt. Gerade aber für den Standort Thüringen besitzt diese Branche eine existenzielle wirtschaftliche Bedeutung und steht z. B. durch neue technologische Möglichkeiten, veränderten Marktstrukturen und durch ein verändertes gesellschaftliches Ernährungsverhalten vor einem beträchtlichen Innovationsdruck.

Die für den Standort Thüringen spezifischen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken bestimmen als Rahmenbedingungen ebenso wie die übergeordneten Trends (siehe dazu Kap. 3.1 und 4) und spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen (siehe dazu Kap. 3.4) die zukünftige Entwicklung der Branche. Auf diese zu reagieren, ist Aufgabe der standortverantwortlichen Institutionen und der Unternehmen gleichermaßen.

---

*Es ist gleichwohl zu beachten, dass nicht alle skizzierten Faktoren durch die lokalen Akteure beeinflussbar sind. Risiken wie bspw. der demographische Wandel sind teilweise übergeordneter Natur und entziehen sich dadurch dem Einfluss der hier relevanten Akteure. Handlungsempfehlungen können sich ergo nur auf solche Bereiche beziehen, auf die unmittelbar eingewirkt werden kann oder an die zumindest vor Ort eine entscheidende Anpassung möglich ist.*

---

Vor dem Hintergrund dieser Gemengelage aus unterstützenden und hemmenden Faktoren sowie unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Erstellung der vorliegenden Analyse werden den Handelnden im Cluster Ernährungswirtschaft Thüringen folgende Empfehlungen gegeben (siehe insbesondere mit „►“ gekennzeichnete Punkte). Diese adressieren, je nach Sachverhalt, die im Freistaat ansässigen Unternehmen (■) und/oder standortverantwortliche Institutionen (■) – wodurch keineswegs eine strikte Trennung der Verantwortlichkeiten ausgedrückt sein soll. Hierbei ist auch zu beachten, dass einzelnen Maßnahmen in der Strategie der Netzwerktätigkeit bereits Berücksichtigung finden – und damit an dieser Stelle in ihrer Relevanz noch einmal unterstrichen sein sollen.

Ferner wird – angesichts begrenzter Ressourcen der jeweiligen Adressaten – in den Empfehlungen eine **Priorisierung** vorgenommen. Diese gibt Auskunft über den Grad der Dringlichkeit der Umsetzung in **A** kurzfristig/prioritär, **B** mittelfristig relevant sowie **C** komplementär/langfristig. Allgemein-strategische Empfehlungen werden nicht priorisiert, da sie einen kontinuierlichen Rahmen bilden.

Insgesamt werden durch die Empfehlungen auch verschiedene Handlungsfelder adressiert und branchenspezifisch konkretisiert, die im Rahmen der RIS3 Thüringen angesprochen worden sind, deren Bedeutung damit durch die spezifische Innensicht der Ernährungswirtschaft bekräftigt werden konnte.

## 5.1 Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten

Die Ernährungswirtschaft Thüringens ist in besonderem Maße durch ihren mittelständischen „Kern“ geprägt. Die Weiterentwicklung des Standorts wird aktuell durch eine repräsentative Gruppe dieser Unternehmen aktiv gestaltet, während der Handlungsfokus der Großunternehmen aufgrund der Konzernstrukturen eher außerhalb des Bundeslandes verortet ist.

- ▶ Angesichts dessen sollte die Gesamtheit künftiger Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Standorts von dem **übergeordneten Ziel** geprägt sein, bestehende regionale Wertschöpfung zu erhalten und die vorhandenen Stärken der mittelständisch geprägten Unternehmen weiter zu kräftigen. Insbesondere auf diese Unternehmen sind die nachfolgenden Handlungsempfehlungen ausgerichtet.
- ▶ Mit dem Fokus auf die spezifischen Stärken dieses Branchenkerns sind die Faktoren **Qualität** und **Herkunft** als Differenzierungsmerkmal am Markt von erheblicher Bedeutung. Demgegenüber erscheinen „Preis“ und „Menge“ nicht als geeignete Wachstumsstrategie für Thüringen.

Neben den gefestigten Mittelstandsunternehmen zeichnet sich der Standort Thüringen auch durch eine Vielzahl kleinerer Unternehmen aus, die erhebliches Potential besitzen (bspw. im Fleischerhandwerk mit seinem vergleichsweise dichten Filialnetz).

- ▶ „Schwellenunternehmen“ (bspw. 15–25 Beschäftigte) sollten in der Branchenstrategie als explizite Zielgruppe begriffen werden, um den mittelständischen Kern der Thüringer Ernährungswirtschaft langfristig „von unten“ zu stärken. **A**
- ▶ Es sollte geprüft werden, welchen Unternehmen konkret durch **individuelle Wachstumsstrategien** eine Weiterentwicklung zu wirtschaftlich stabileren Einheiten möglich ist, denen ein stärker überregionales Handeln möglich ist. Beispielsweise hat NRW zur Stärkung der individuellen Potentialsteigerungen von KMU eine Potentialberatung eingeführt. Dabei wird eine Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens durchgeführt, geeignete Lösungswege und Handlungsziele in Bezug auf Themenfelder wie Arbeitsorganisation, Altersstruktur und Fachkräftebedarf, Personalentwicklung, etc. identifiziert, ein Handlungsplan entworfen und abschließend eine zeitliche Umsetzung der Maßnahmen festgelegt. **A**

### Ziel / Zielgruppe

Mittelstand als  
Branchenkern  
festigen

Wachstumsstrategien  
kleinerer Un-  
ternehmen  
begleiten

## Ziel / Zielgruppe

Viele der im Cluster Ernährungswirtschaft tätigen kleineren und auch mittelständischen Unternehmen sind nur in geringem Maße auf die Herausforderungen der nächsten zwanzig Jahre vorbereitet; hier besteht Beratungsbedarf. Dies gilt z. B. für den Bereich der **Digitalisierung**, der auch für die Ernährungswirtschaft maßgebliche Veränderungen mit sich bringen wird.<sup>116</sup> Drängende Herausforderungen sind hierbei die Modernisierung der EDV (Anbindung an Kommunikationskanäle, Online-Vertrieb und Warenwirtschaftssysteme), die Online-Vernetzung von Logistik/Distribution und Handelsströmen sowie der Auf- und Ausbau von E-Commerce-Systemen.

- ▶ Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, eine **Anlauf- bzw. Beratungsstelle** zu schaffen, die auf Anfrage (aber auch aktiv) tätig wird und den KMU Defizite aufzeigt, Handlungsempfehlungen gibt und Hilfestellung leistet. **A**
- ▶ Die Verfügbarkeit leistungsstarker Datenverbindungen ist hierbei essentiell. Für die Thüringer Ernährungswirtschaft, die mitunter stark in ländlichen Regionen verankert ist, müssen auf Landesebene die entsprechenden infrastrukturellen Voraussetzungen (flächendeckender Breitbandausbau) geschaffen werden. **B**

Kommende Herausforderungen betreffen darüber hinaus auch den Bereich **Zertifizierungen** sowohl für die Produktion (z. B. IFS) als auch für Nachhaltigkeit. Großverbraucher und LEH werden von der gesamten Vorlieferantenkette solche Zertifizierungen – auch hinsichtlich des Faktors „*Regionalität*“ – zunehmend erwarten.

- ▶ Zu prüfen wäre daher, ob Gruppensertifizierungen ein geeignetes Instrument wären, um kleineren Unternehmen kostengünstig zu einer Zertifizierung zu helfen. **B**
- ▶ Aufgabe einer Zentralstelle könnte es sein, mit Zertifizierern hinsichtlich Preisen und Leistungen zu verhandeln sowie Unterstützung für die Unternehmen bei der Umsetzung zu erwirken (z. B. Schulungen, Erarbeitung von Handbüchern). **B**
- ▶ Verbunden mit der Zertifizierung und den angesprochenen EDV-Systemen sollte eine Beratungs- und Vernetzungsstelle insbesondere kleinere Unternehmen darin unterstützen, **Systeme für den Herkunftsnachweis bzw. die Rückverfolgbarkeit** (Track & Trace) einzuführen. Zum einen steigen die Anfor-

Unternehmen bei der Umstellung auf kommende Herausforderungen unterstützen:

1. Digitalisierung

2. Zertifizierungen

3. Rückverfolgbarkeit sichern, um regionale Wertschöpf-

<sup>116</sup> Siehe hierzu auch: Pwc (2015): Vom Acker bis zum Teller. Die vierte industrielle Revolution hat begonnen.

derungen des Handels in dieser Beziehung ständig, kleinere Unternehmen sind oft noch nicht darauf eingestellt. Zum anderen unterstützt ein lückenloser Herkunftsnachweis die Dokumentation und Vermarktung regionaler Wertschöpfung gegenüber den Verbrauchern. **B**

Die Nutzung des Potenzials qualitativ hochwertiger Nahrungsmittel ruht essentiell auf dem Vertrauen der Verbraucher. Dieses kann durch Lebensmittelkrisen erschüttert, z. T. sogar dauerhaft entzogen werden (z. B. „Gammelfleisch“ oder EHEC-Krise im Gemüse-sektor).

- ▶ Als Gegenstrategie ist der Aufbau eines vernetzten, auf die Entemotionalisierung der Kommunikation zielenden **Risiko- und Krisenmanagements für die Erzeuger und Verarbeiter** wichtig und sollte von den Unternehmen verstärkt mit Hilfe externer Beratungsleistungen angegangen werden. Ein detailliertes und gut strukturiertes Krisenmanagement-Handbuch mit Checklisten und Ablaufplänen hilft, eine Krisensituation bestmöglich zu bewältigen. Dies bedeutet, bestehende Informationen aus verschiedenen Bereichen zu sammeln, Strukturen zu schaffen, Instrumente zu implementieren und eine detaillierte Dokumentation zu erstellen. Als „best practice“ lassen sich – unter anderen – bspw. die Freiburger Lebensmittel GmbH, Frosta oder auch Edeka anführen, die die beschriebenen Aktivitäten wie z.B. ein Krisenmanagement-Handbuch mit Checklisten oder regelmäßige Workshops etabliert haben. **B**
- ▶ Standortverantwortlichen Institutionen ist zu empfehlen, gerade KMU für die Thematik zu sensibilisieren, z. B. in Form von Informationsmaterialien oder -veranstaltungen, die Fachbegriffe erläutern und die aktuellsten Veränderungen bei den Qualitätsstandards aufzeigen. Ein best-practice-Beispiel zeigt die Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), die Lebensmittelherstellern und Verbrauchern Informationsmaterial zum Thema „*Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungssysteme in der Land- und Ernährungswirtschaft*“ bereitstellt. **A**

Vor dem Hintergrund der Potentiale der Ernährungswirtschaft ist die **Regionalisierung der maßgeblichen Wertschöpfungsketten** ein wesentlicher Beitrag, den Standort Thüringen in seinen Merkmalen „*Qualität*“ und „*Herkunft*“ zu prägen und zu festigen.

- ▶ Angesichts der zunehmend überregionalen Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen sollten elementare Wertschöpfungsketten (Fleischverarbeitung, Backwaren, Milchverarbeitung) auf Lü-

## Ziel / Zielgruppe

fung zu dokumentieren

4. (Präventives) Risiko- und Krisenmanagement stärken

Regionale Wertschöpfung als Alleinstellungsmerkmal ausbauen

cken untersucht werden, um Unterkapazitäten in den einzelnen Verarbeitungsstufen gezielt entgegenwirken zu können. Die Analyse der jeweiligen Warenströme ist hierbei essentiell. Als best-practice-Beispiele kann das Cluster Ernährungswirtschaft Brandenburg dienen, das seine Strategie der regionalen Wertschöpfung auf einer Warenstromanalyse aufgebaut hat. **B**

Das Instrument der Ansiedlungsunterstützung kann einen konkreten Beitrag dazu leisten, vorhandene Wertschöpfungsketten zu ergänzen und damit am Standort zu festigen: Für die Ernährungswirtschaft essentiell sind bspw. „**innovationstreibende**“ **Unternehmen** des Maschinen- und Anlagenbaus, der Verpackungstechnik, der Food Ingredients sowie weiterer Zulieferer und Dienstleister. Die Präsenz dieser Unternehmen stärkt die Wertschöpfungsketten übergreifend und damit das Cluster als Ganzes. Konkret ist daher zu empfehlen,

- ▶ die Bemühungen zur Ansiedlung **ergänzender Schlüsselbranchen** mit externer Unterstützung zu intensivieren durch
  - Zielgruppenanalyse (Unternehmens-Screening)
  - Entwicklung einer branchenspezifischen Argumentation bzgl. Ansiedlungsvorteilen für den Standort Thüringen
  - Festlegung eines zielgruppenspezifischen Anspracheprozesses (Medien, Kontaktkanal, Kontaktfrequenz, Kontakttonalität etc.)
  - Präsenz auf einschlägigen Messen und Fachveranstaltungen (z. B. ANUGA FoodTec)
  - Fokusansprache; Erstellung einer Liste mit potenziellen Gesprächspartnern. **C**

Bei der Festigung regionaler Wertschöpfung sollten Ansatzpunkte zur **Verknüpfung mit aktuellen Trends und Themen** wie z. B. Bioökonomie, Nutzung nachwachsender Rohstoffe, Nachhaltigkeit oder Tierwohl intensiv(er) genutzt werden. Die Kaskadennutzung von Produktionsnebenerzeugnissen der Lebensmittelerzeugung bildet bspw. in den Wertschöpfungsketten für Fleisch und Backwaren Ansatzpunkte, Absatzalternativen auch für den landwirtschaftlichen Sektor zu schaffen und Wertschöpfung abseits der Kernproduktionslinien zu erweitern.

- ▶ Das Thüringer Ernährungsnetzwerk sollte diesen Erweiterungsprozess unterstützen, indem es vorhandenen und geplante Initiativen und Projekte z. B. in den Bereichen Nachhaltigkeit, Tierwohl, Biomasseverwertung etc. ermittelt und bündelt, um

## Ziel / Zielgruppe

Ansiedlung „innovations-treibender“ Unternehmen und Schlüsseldienstleister zur Ergänzung der Wertschöpfungsketten

Verknüpfung mit vorhandenen Trends und Initiativen

bereits vorhandene Ressourcen im Land nutzen zu können. **B**

Beim Lebensmitteleinzelhandel als zentralem Abnehmer von frischen und verarbeiteten Erzeugnissen findet eine zunehmende Konzentration (und damit Marktmacht) statt, die auf der Angebotsseite in Thüringen in der Regel nicht kompensiert werden kann.

**Horizontale Kooperationen** und Zusammenschlüsse können dazu beitragen, die Effizienz der Logistik, Lagerung, Aufbereitung und den Einkauf zu verbessern, das Sortiment zu verbreitern und zu vertiefen sowie die ganzjährige Verfügbarkeit von Produkten zu verbessern und die Dienstleistungskompetenz zu steigern.

► Es sollte daher vor allem von den Unternehmen einer Branche geprüft werden, inwieweit Zusammenschlüsse oder Kooperationen von Produzenten (und auch von Erzeugerorganisationen) initiiert werden können, um eine noch stärkere Bündelung des Angebots und damit eine Stärkung der Position gegenüber den Abnehmern zu erreichen. „Mittelstandskartelle“ können für die kleinen und mittelständischen Betriebe Thüringens eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit induzieren, z. B. über Vereinbarungen über den gemeinsamen Einkauf von Waren („Einkaufsring“). **B**

► Zur weiteren Unterstützung kleinerer Unternehmen sollte darüber hinaus erwogen werden, die Position eines „neutralen Repräsentanten“ (angesiedelt z. B. bei TH ERN, LEG oder IHK) zu schaffen. Kernaufgabe wäre es, die Thüringer Ernährungswirtschaft gegenüber den wichtigsten Einzelhandelsunternehmen zu vertreten, um auch in überregionale Bereiche zu erweitern.

**C**

Der strukturelle Mangel an Fachkräften ist bereits aktuell virulent und wird eine der zentralen Herausforderung werden, der im Rahmen der Standortpolitik gemeinsam begegnet werden muss. Vor dem Hintergrund beschäftigungspolitischer Ziele in Thüringen bleibt die erste Wahl, Arbeitskräfte im Freistaat selbst zu rekrutieren und zu schulen. Angesichts der gravierenden Unterdeckung ist es gleichwohl notwendig, alternative Wege zu erschließen, bspw.

► über zwischenbetriebliche Kooperationen im Ausbildungssektor. Als „best practice“ kann bspw. das Netzwerk „FaLet-Nord“ dienen, über das vorrangig Ausbilder der Nahrungsmittelindustrie und verwandte Betriebe in Hamburg und Umgebung auf den Beruf der „Fachkräfte für Lebensmitteltechnik“ (sowie Maschi-

## Ziel / Zielgruppe

Möglichkeiten weiterer Angebotskonzentration prüfen

Unternehmen beim LEH repräsentieren

Fachkräftemangel gemeinsam angehen

nen- und Anlagenführer/in) aufmerksam machen wollen.<sup>117</sup> **A**

- ▶ die Anwerbung von Fachkräften im beschäftigungsschwachen Ausland (Spanien, Portugal, evtl. auch Osteuropa) über gemeinsame Initiativen **A**
- ▶ die Nutzung des Potentials der aktuellen Zuwanderungsentwicklungen, bspw. durch intensive Kooperation mit den Meldestellen des BAMF. **A**
- ▶ eine intensive Nutzung/Bewerbung bestehender, landesspezifischer Angebote wie bspw. „*Karriere für 2 – Nicht ohne meinen Partner*“. Dieses Netzwerk dient als Kommunikationsplattform zwischen zahlreichen Thüringer Unternehmen und schafft Transparenz über offene Stellen. Unternehmen können auf diese Weise ihre Mitarbeiter binden und die Fachkräfte können mit ihrem Partner gemeinsam eine Anstellung an einem bestimmten Standort finden. **B**
- ▶ die gezielte Ansprache von Quereinsteigern, beruflichen Wiedereinsteigern und Umschülern, z. B. auf entsprechenden Messen, die explizit für solche Wiedereinsteiger konzipiert werden und gleichzeitig die entsprechenden Umschulungs- oder sonstigen – Kurse bzw. Weiterbildungsoptionen anbieten. **B**

Ein wesentliches Hindernis bei der Anwerbung scheint auch zu sein, dass die Thüringer Unternehmen als Mittelständler und oftmals angesiedelt in strukturschwächeren Regionen nicht in den Blickpunkt junger Nachwuchskräfte geraten.

- ▶ Ein offensives „*Employer Branding*“ kann dem entgegenwirken. Während (größere) Mittelständler hierbei individuelle Strategien und Kampagnen entwickeln müssen, ließen sich für handwerkliche Betriebe mit begrenzten Ressourcen *gemeinsame* Initiativen entwickeln, um die Branche als Arbeitgeber zu bewerben.

Die Konzepte größerer Konzerne wie *Storck*, wo bspw. HR und Marketing in eine integrierte Strategie gefasst wurden, können hierbei „Leuchtturmcharakter“ haben. Als wesentliche Aspekte der Imagebildung gelten hier u. a. weiche Kriterien, in denen die MitarbeiterInnen und ihre individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt von betrieblichen Leistungen gestellt werden (z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten, Kinderbetreuung etc.). **C**

## Ziel / Zielgruppe

„*Employer Branding*“ – auch für die Region

<sup>117</sup> Mit involviert sind zudem Mitglieder der Prüfungsausschüsse (bestellt durch die HK-Hamburg), sowie Lehrer und Arbeitgeber. Siehe <http://www.falet-nord.de>.

- ▶ Durch gezielte regionale Kampagnen und Informationsmöglichkeiten vor Ort sollte auch versucht werden, die Vorzüge der jeweiligen Standorte und Regionen als Wohn- und Lebensort stärker herauszuheben, um sie für Arbeitnehmer attraktiv zu machen. **B**
- ▶ Mit geeigneten Institution (IHK, Arbeitsagentur) könnte zudem näher erkundet werden, wo genau die Probleme liegen, aus dem vorhandenen Arbeitskräfteangebot Thüringens die offenen Stellen in der Ernährungswirtschaft zu besetzen. **B**

In Bezug auf höherqualifizierte Fachkräfte erscheint es nützlich, die **Präsenz der Unternehmen an den relevanten Bildungs- und Hochschuleinrichtungen** zu verstärken, um die mittelständische Ernährungswirtschaft als attraktiven Arbeitgeber offensiver zu kommunizieren. Konkret ist zu empfehlen:

- ▶ Die Präsentation des Standortes Thüringen und seiner Unternehmen auf Studententagen relevanter Lehrstühle z. B. Lebensmitteltechnologie, Lebensmittelanalytik, -hygiene, Landwirtschaft, Logistik. **C**
- ▶ Die Initiierung eines überbetrieblichen Traineeprogramms bietet die Möglichkeit eines gemeinsamen Ansatzes der Unternehmen, z. B. Bachelor-Absolventen stärker mit den Stärken und Chancen der Thüringer Unternehmen bekannt zu machen. **B**
- ▶ Mit den Fachverantwortlichen der regionalen Hochschulen und Ausbildungseinrichtungen Thüringens gemeinsam prüfen, inwieweit der Bezug zur Thüringer Ernährungswirtschaft innerhalb der Studiengänge stärker verankert werden kann. **C**

### Ziel / Zielgruppe

Akademiker an der Hochschule „abholen“

## 5.2 Forschung und Innovation

Kooperationen zwischen den Unternehmen der Ernährungswirtschaft und wissenschaftlichen Einrichtungen mit dem Ziel von Technologietransfer werden auch zukünftig überwiegend über persönliche Kontakte und bilateral entstehen. Vorbehalte kleinerer und mittelständischer Unternehmen gegenüber eigener Initiative in Forschung und Entwicklung speisen sich häufig aus der mangelnden Kenntnis über die Branchenaktivitäten in diesen Bereichen. Aufgrund der fehlenden Übersicht über die bearbeiteten Forschungsthemen ist die Kooperationsanbahnung bedeutend beeinträchtigt.

### Ziel / Zielgruppe

Kooperation und Technologietransfer erleichtern

Die Anbahnung und Vermittlung solcher Kontakte wird wesentlicher Bestandteil zukünftiger Standortentwicklung sein müssen. Zur aktiven Beteiligung der standortverantwortlichen Institutionen ist hierzu zu empfehlen

- ▶ Forschungs- und Entwicklungsthemen zu sammeln, zu bündeln, zu systematisieren und zu kommunizieren, **A**
- ▶ Transparenz zu schaffen über
  - bestehende innovative Ansätzen (best practices) etc.
  - Trends und Themen
  - Zuständigkeiten und Angebote der Förderung sowie
  - etablierte Förderprogramme des Freistaats Thüringen für den Bereich Forschung und Entwicklung weiterhin aktiv zu vermarkten. **A**

Zur konkreten Umsetzung können die unter diesem Kapitel skizzierten Instrumente und Formate eingesetzt werden; insbesondere im Rahmen einer branchenspezifischen Veranstaltungsreihe sollte dem Bereich FuE Raum gegeben werden. Als „best practice“ für eine stärker institutionalisierte Form ließe sich bspw. die „*Food Processing Initiative – FPI*“ anführen.<sup>118</sup>

Produktinnovationen in der Ernährungswirtschaft müssen nicht unbedingt Ergebnisse komplexer technischer Forschung sein. Die Ernährungswirtschaft sollte stärker von anderen Branchen – auch ihr völlig fremden – lernen und vielfältige Ansätze zur Generierung innovativer Produktideen und Produkte anwenden.

Dazu können z. B. Kreativtechniken oder sozialwissenschaftliche Methoden gehören (Fokusgruppen, Einbindung von Trendforschern, etc.) wie auch spezifische organisatorische Ansätze (Outsourcing der Ideenfindung, während die Umsetzbarkeit von den eigenen Fachleuten geprüft wird).

### Ziel / Zielgruppe

Erprobung  
alternativer  
Ansätze zur  
Generierung  
von Produktin-  
novationen

## 5.3 Märkte und Marken

Die Stärke der Thüringer Ernährungswirtschaft baut grundlegend auf Faktoren von **Herkunft** und **Qualität** auf. Mit Hilfe einer gemeinsamen Strategie besteht das Potential, das positive Image Thüringer Produkte noch mehr für die Unternehmen nutzbar und

### Ziel / Zielgruppe

Markenbildung  
unter den As-  
pekten von  
Qualität und

<sup>118</sup> <http://www.foodprocessing.de/>

## Ziel / Zielgruppe

Herkunft weiter ausbauen

die Produkte bzw. Marken bekannter zu machen, insbesondere auch in Westdeutschland.

- ▶ Für die Fortführung der Markenbildung ist es folglich erforderlich, die Faktoren Qualität und Herkunft in der Vermarktung als Fokussierung weiter zu verankern, die thematisch den heterogenen Wertschöpfungsketten einen identitätsstiftenden Rahmen geben kann. Hierzu ist es sinnvoll, Initiativen des Gemeinschaftsmarketings (z. B. „geprüfte Qualität aus Thüringen“) weiterzuentwickeln und zu stärken. Das Thüringer Ernährungszentrum kann hierbei in Verbund mit den Fachressorts eine initiale und koordinierende Funktion einnehmen. **A**

Als „best practice“ kann die „alp Bayern“, eine Agentur für Lebensmittelprodukte aus Bayern, genannt werden. Die Agentur ist 2011 als eigenständige Einheit im Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten gegründet worden und hat als Hauptaufgabe die Vermarktung von bayerischen Produkten im In- und Ausland. Dazu gehört auch die Stärkung des Qualitätsbewusstseins für bayerische Agrarprodukte und Lebensmittel bei Verbrauchern und Herstellern, als auch die Durchführung von Informationskampagnen und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

- ▶ Die Ausgestaltung, d. h. die Anforderungen, die das Prüfzeichen an die Regionalität eines Produktes knüpft, sollten dabei abgewogen werden. Damit eine kritische Masse an Unternehmen die Anforderungen überhaupt erfüllen können und damit gleichzeitig der Anreiz für Unternehmen besteht, sich mit dem Thema Regionalität zu beschäftigen. **A**
- ▶ Innerhalb dieser Strategie ist es von großer Bedeutung, die Landwirtschaft substantiell mit einzubeziehen, um bspw. die Versorgung mit Ausgangsstoffen/Vorprodukten aus der Region sicherzustellen. **A**
- ▶ Verarbeitende Unternehmen sollten daher auch aktiv auf Produzenten der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zugehen, um speziell für sie angepasste Vorprodukte produzieren zu lassen (z. B. spezielle Haltung von Tieren mit eigener Futtermittelmischung). Das TH-ERN kann hierbei eine moderierende Funktion einnehmen. **B**
- ▶ Darüber hinaus bietet die Verknüpfung mit aktuellen Trends wie Nachhaltigkeit, Tierwohl etc. zahlreiche Ansatzpunkte, die Kernpunkte der Thüringer Marke weiter aufzuwerten. **B**

## Ziel / Zielgruppe

- ▶ Die Branchenunternehmen sollten unter Mitwirkung bzw. Koordination des TH-ERN die Möglichkeiten der Vermarktung regionaler Produkte näher prüfen, die bislang noch *nicht* in Regionalvermarktungsprogramme eingebunden sind und die sich in die erwähnte Initiative des Gemeinschaftsmarketings integrieren ließen. **C**

- ▶ Hier ist insbesondere auch zu ermitteln, ob weitere Produkte aus Thüringen in bereits existierende Schemata (z. B. EU-Geoschutzprogramme) passen oder neue entwickelt werden können.

Diese Empfehlung zielt bewusst auf eine weitere Prüfung ab. Unter Umständen müsste dabei auch zwischen verschiedenen Zielgruppen unterschieden werden, insbesondere Endverbraucher, die verpackte Ware kaufen, und Großverbraucher bzw. Wiederverkäufer. Gerade bei offener (aus Großgebinden entnommener) Ware stößt bereits das Anbringen eines Labels zuweilen auf praktische Probleme (im Gegensatz zum Aufdruck auf Verpackungen), im Bereich der Individualgastronomie sind Label zudem weitgehend irrelevant. Darüber hinaus wird der Kunde bereits heute mit Labeln überflutet, insgesamt ist daher der Branche daran gelegen, sich auf wenige, vom Markt akzeptierte Label zu beschränken. Diese Fragen sollten abgewogen und das Interesse von Produzenten und Handel an einer Beteiligung erkundet werden, bevor über weitere Schritte entschieden und ggf. konkrete Konzepte erarbeitet werden. **C**

- ▶ Geprüft werden sollte auch, ob bestehende Marken mit überregionaler Reputation (z. B. Thüringer Bratwurst) eine Grundlage bilden können, weitere Produkte aus der Region zu vermarkten. **B**

- ▶ Das TH-ERN kann diesen Prozess aktiv durch zielgerichtete Projekte unterstützen, z. B. durch Ideenwettbewerbe zum Thema „Traditionelle Rezepturen aus Thüringen“, Entwicklung eines „Buyers Guide“ als Einkaufsführer für aus- und inländische Einkäufer o. ä. **B**

Dem Trend zu mehr Regionalität folgend sollte die Markenbildung in strategischer Partnerschaft mit der Tourismuswirtschaft und der Gastronomie weiter entwickelt werden. Typische Thüringer Produkte, angeboten in Hotels (und Restaurants), unterstützen die Verbreitung des Markenkerns auch über die Landesgrenzen hinaus.

- ▶ Die Ernährungswirtschaft und ihre Netzwerkorganisationen soll-

Strategische Partnerschaften mit Tourismuswirtschaft und Gastronomie

ten hierbei gezielte Impulse geben, bspw. über die Entwicklung einer „regionalen Speisekarte“, die als Muster auch kleineren Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben den Mehrwert regionaler Produkte und das Know-how für die Umsetzung vermittelt. Als best practice ließe sich bspw. die Initiative „So schmeckt das Münsterland“ anführen.<sup>119</sup> **B**

Impulse für die Nachfrage regionaler Produkte haben in anderen Bundesländern verschiedene Initiativen der öffentlichen Hand bewirkt, bspw. die Neuregelung der Vergabe im Schulcatering in Berlin oder das „100 Kantinen Programm für regionale und artgerechte Produkte“ in Nordrhein-Westfalen.

- ▶ Es sollte geprüft werden, inwieweit in Thüringen ähnliche Initiativen umgesetzt werden können, die eine Verknüpfung von Dienstleistungen mit Herkunfts- und Qualitätskriterien implementieren, um regionale Wertschöpfung zu unterstützen. Bspw. könnte in der Gemeinschaftsverpflegung in öffentlichen Ländeseinrichtungen ein Mindestanteil regionaler Erzeugnisse angestrebt werden. **B**

Alternative Wege der Vermarktung von Lebensmitteln (z. B. Online-Vertrieb) gelten als Wachstumsbereiche. Einige Unternehmen aus Thüringen verfügen bereits über Online-Shops (teilweise noch auf Versuchsebene), doch gerade kleineren Unternehmen fehlen oftmals die **Ressourcen und das Know-how** für die Umsetzung. Synergieeffekte aus dem Angebot am Standort Thüringen sollten hierfür besser genutzt werden.

- ▶ Hierzu ist zu empfehlen, Aufbau und Betrieb *gemeinsamer* Vermarktungsformen zu befördern. Im Online-Vertrieb könnte bspw. die Etablierung einer gemeinsam von den Unternehmen genutzten Internetplattform dazu beitragen, auch kleineren Unternehmen den Zugang zu diesem Vertriebsweg zu eröffnen. Standortverantwortliche Institutionen sollten dies in Form der Projektförderung, durch Bereitstellung von IT-Infrastruktur (Anbindung an die eigene Website) und generell durch Sensibilisierung der Unternehmen für neue Vertriebswege unterstützen. **C**

Die Thüringer Ernährungswirtschaft ist traditionell auf die eigenen Regionen als Absatzmarkt fokussiert. Aufgrund der exzellenten logistischen Anbindung des Standorts kommen hinsichtlich Nachfragepotential und Kaufkraft mehrere Ballungszentren in relativer Nähe als neue Zielmärkte für Thüringer Qualitätsprodukte in Be-

## Ziel / Zielgruppe

Rahmenbedingungen für regionale Nachfrage aktiv gestalten

Synergien in der Vermarktung besser nutzen

Neue Zielmärkte im Inland erschließen

<sup>119</sup> <http://www.muensterland-tourismus.de/302966/so-schmeckt-das-muensterland>

tracht.

- ▶ Es sollte daher geprüft werden, mit welchen Maßnahmen verschiedene Ballungszentren (Rhein/Main, Leipzig, Berlin) systematisch für Thüringer Erzeugnisse erschlossen werden können.

**B**

Wenngleich die Ausfuhren der Thüringer Ernährungswirtschaft in den zurückliegenden Jahren gestiegen sind, bleibt die Exportquote vergleichsweise gering und hat sich zuletzt sogar negativ entwickelt. Vor dem Hintergrund, dass die aktuell von den Unternehmen genannten Barrieren wie Sprachprobleme, mangelnde Kontakte im Zielland oder mangelnde Kenntnis über das Zielland durchaus mit Unterstützung überwindbar sind, kann das Exportpotential weiter ausgeschöpft werden. Grundsätzlich sehen die Unternehmen durchaus Chancen für den Ausbau ihrer Exporte, auch in außereuropäische Kontinente wie Nordamerika oder Asien.

- ▶ Die Thüringer Unternehmen sollten daher prüfen, ob und welche Exportmärkte für sie erreichbar sind. Da solche Märkte oft nur mit beträchtlichem Aufwand erschlossen werden können, bietet sich eine Kooperation verschiedener Unternehmen an, bspw. bei Zielmarktanalysen für die Fleischwirtschaft. **B**
- ▶ Die standortverantwortlichen Institutionen sollten bereits existierende Unterstützungen in dieser Richtung verstärken. **B**

#### Ziel / Zielgruppe

Gemeinsame Erschließung neuer Absatzmärkte prüfen

## 5.4 Kooperation, Vernetzung und Standortbedingungen

Wenngleich standortverantwortliche Institutionen in der Regel keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen (wie die Standortauswahl) haben, können sie gleichwohl die Rahmenbedingungen positiv gestalten. Für die Festigung des Clusters Ernährungswirtschaft sowie der regionalen Wertschöpfungsketten ist die Vermarktung Thüringens als Standort für Qualität essentiell. Die Ausrichtung von **branchenspezifischen Veranstaltungen** ist dabei ein effizientes Mittel, integrativ nach innen sowie attraktiv nach außen zu wirken.

- ▶ Es ist daher zu empfehlen, unter Inanspruchnahme externer Dienstleistung eine langfristig orientierte und v. a. auf die mittelständischen Unternehmen ausgerichtete Kongress-Reihe aufzulegen. Konkret sind dabei folgende Punkte prioritär:
  - Analyse *bestehender* Branchenevents und der Events für

#### Ziel / Zielgruppe

Vermarktung Thüringens als Standort für Qualität durch *branchenspezifische* Events

Teilbranchen (Fleisch, Backwaren, Süßwaren)

- Analyse, inwiefern eine „Adoption“ oder „ideelle“ oder „finanzielle“ Trägerschaft von bereits bestehenden Branchenevents in Frage kommt, die noch nicht fest an einen Standort gebunden sind oder diesen ändern wollen.
- Bestimmung der Kern- und Randzielgruppen
- Bestimmung geeigneter Veranstaltungsformate (Exklusiv vs. breitenwirksam, fachlich vs. erlebnisorientiert etc.)
- Prüfung der Begleitaktivitäten und möglichen Partner
- Prüfung geeigneter Zeitfenster **C**

Vor dem Hintergrund bestehender Hemmnisse gerade der kleineren und mittelständischen Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte kann und sollte die Standortpolitik eine fördernde Funktion einnehmen, z. B. durch Marktanalysen (siehe oben), die Unterstützung der Betriebe bei der Suche von Kooperationspartnern etc.

► Hinsichtlich der Ernährungswirtschaft ist vor allem die Initiierung und Förderung von **Gemeinschaftsprojekten im vorwettbewerblichen Raum** zu empfehlen. Zur Umsetzung eignen sich thematische Förderwettbewerbe sowie Einzelprojekte; thematisch ist eine Reihe von Kooperationsfeldern prioritär:

- B- und C-Wareneinkauf (d. h. Einkauf von Waren mit vergleichsweise geringerer Bedeutung oder geringerer Wertschöpfung)
- Fuhrpark/Logistik, Maschinen-Instandsetzung,
- Qualitätsmanagement,
- Laborleistungen,
- Ausbildung, Personal-Recruiting auf Messen (siehe oben) etc. **B**

Als best practice für eine verstetigte und institutionalisierte Form der Kooperation im Bereich Qualitätsmanagement ließe sich bspw. der Verein „Grenzüberschreitende Integrierte Qualitätssicherung e.V.“ anführen.<sup>120</sup>

Clustern bzw. Netzwerken kommt ein hoher Stellenwert zu, um die Ernährungswirtschaft zu stärken. Die Thüringer Unternehmen profitieren von der Arbeit des TH-ERN, das als Austauschplattform für die Betriebe gewürdigt wird.

► Die Netzwerkarbeit sollte zukünftig weiter ausgebaut werden, um das daraus hervorgehende Potential für die Unternehmen noch stärker zu nutzen. Beispielsweise besteht über das Netz-

## Ziel / Zielgruppe

Gemeinschaftsprojekte der Industrie fördern

Netzwerkarbeit ausbauen

<sup>120</sup> <http://giqs.org>

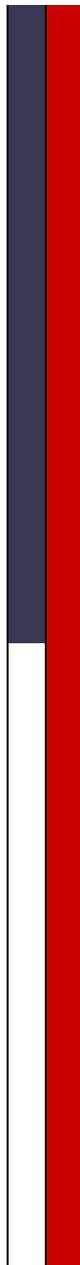
werk die Chance, zusätzliche Veranstaltungen zu organisieren und thematische Schwerpunkte wie FuE-Themen oder Marketing zu bündeln (s. o.). **B**

- ▶ Der Ausbau der Netzwerkarbeit bezieht sich dabei auch explizit auf die transregionale Kooperation, wie sie bspw. in Form des „Mitteldeutschen Ernährungsgipfels“ schon erfolgreich praktiziert wird. Hier sollte geprüft werden, welche Themen ebenfalls im Verbund angegangen werden können, um Synergien mit benachbarten Bundesländern zu schaffen. **A**
- ▶ Auch Weiterbildungen oder Beratung für die Unternehmen können im Rahmen eines solchen Netzwerks organisiert werden. Für die Behandlung von Themen mit hoher Dringlichkeit (v. a. Fachkräftemangel) ist auch zu prüfen, ob weitere, eigenständige Kooperationsorganisationen zu gründen sind, um den Stellenwert der Thematik zu unterstreichen. **C**

Den Thüringer Betrieben der Ernährungswirtschaft stehen verschiedene Möglichkeiten der Investitionsförderung zur Verfügung; Zielsetzung und Regularien sind oftmals auf übergeordneter Ebene festgelegt (z. B. EFRE). Für die mittelständisch geprägte Ernährungswirtschaft Thüringens besteht in einigen Bereichen zusätzlicher Bedarf an Unterstützung, die stärker auf den Aspekt der Qualifikation ausgerichtet ist.

- ▶ Bestehende **Förderinstrumente** sollten daraufhin untersucht werden, ob sie die skizzierten Bedürfnisse der Unternehmen in den Bereichen
  - Marketing
  - Risiko- und Krisenmanagement
  - Rückverfolgbarkeit
  - Zertifizierungenoptimal entsprechen. **B**

## Ziel / Zielgruppe



Förderung den  
Bedürfnissen  
der Unterneh-  
men anpassen

## 6 Ausblick

In der mittel- und langfristigen **Perspektive** sind die Entwicklungsmöglichkeiten der Thüringer Ernährungswirtschaft durch eine Reihe von Chancen geprägt, die in Kapitel 4.1.3 im Detail aufgeführt sind. In der zusammenfassenden Betrachtung erscheint es unter den gegebenen Voraussetzungen – und auch angesichts der erkennbaren Handlungsbereitschaft einer kritischen Masse an Akteuren / Unternehmen – realistisch, **Thüringen als Standort für Qualität und Tradition** innerhalb der deutschen Ernährungswirtschaft stärker zu positionieren. Mit diesen Kernelementen eng verbunden sind Aspekte wie regionale Wertschöpfung, Lebensmittelsicherheit, nachhaltiges Wirtschaften u.w.m., die als Argumente am Markt von stetig höherer Bedeutung werden und für die Thüringer Unternehmen das Potential bieten, auch überregionale Absatzmärkte sukzessive zu erschließen.

Im Kern hängt die Verwirklichung dieses Szenarios davon ab, ob und wie weit es gelingt, das Potential des mittelständischen Branchenkerns weiter auszubauen und dabei gleichzeitig die damit verbundenen strukturellen Defizite durch ausgewählte Maßnahmen abzumildern. Die in Kapitel 5 formulierten Handlungsempfehlungen sind vor diesem Hintergrund erstellt und – angesichts begrenzter zeitlicher Ressourcen der Akteure – priorisiert. Sie setzen in erster Linie dort an, wo Strukturen gestärkt und Grundlagen für das weitere Vorgehen erarbeitet werden müssen; dazu gehört vornehmlich (A-Maßnahmen):

1. Die Entwicklung von Wachstumsstrategien für kleinere (Schwellen)Unternehmen, um den Bestand „von unten“ zu kräftigen,
2. Die Unterstützung dieser Unternehmen bei der Umstellung auf kommende Herausforderungen (Fachkräftemangel, Digitalisierung, Zertifizierungen, Rückverfolgbarkeit etc.),
3. Die Erarbeitung und Abstimmung von Konzepten zur Stärkung und Vermarktung regionaler Wertschöpfung.

Die weiteren aufgezeigten Maßnahmen (Kategorien B, C) sollten diesen Gesamtprozess in seinen Einzelschritten ergänzen und flankieren.

In ihrer Gesamtheit zielen die Handlungsempfehlungen auch darauf ab, branchenspezifische Risiken (siehe Kap. 4.1.4) zu minimieren. Als ein entsprechendes **Negativ-Szenario** lässt sich die zunehmende Marginalisierung der Thüringer Ernährungswirtschaft beschreiben, da ein schärferer Wettbewerb und krisenhafte Ereignisse (z. B. Lebensmittel-Skandale) gerade für die mittelständischen Betriebe ohne entsprechende Vorkehrungen existenzbedrohende Auswirkungen haben können. Eine (mögliche) Ausprägung dieser Entwicklung ist die zunehmende Übernahme von Betrieben durch landesexterne Investoren.

Insgesamt ist die Gestaltung der weiteren Entwicklung freilich ein Prozess, der die Unternehmen der Thüringer Ernährungswirtschaft substantiell miteinbezieht. Um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen ist daher abschließend zu empfehlen, im Rahmen eines Workshops entsprechende **Szenarien gemeinsam zu erarbeiten** und mittels dessen verschiedene Lösungswege aufzuzeigen.

## 7 Quellen und Literatur

AFC (2015): AFC Issue Monitor. Kritische Themen und die Diskussionen in der Öffentlichkeit.

afz-allgemeine fleischer zeitung (2016): Fleischmärkte im Überblick – Marktanalyse 2016; Deutscher Fachverlag GmbH.

AHK (2012): Marktchancen für deutsche alkoholische Getränke in Korea. Online: [http://www.dwm.de/fileadmin/dwm/media/downloads/presse/Marktchancen\\_fuer\\_deutsche\\_alkoholische\\_Getraenke\\_in\\_Korea.pdf](http://www.dwm.de/fileadmin/dwm/media/downloads/presse/Marktchancen_fuer_deutsche_alkoholische_Getraenke_in_Korea.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bertelsmann Stiftung (2015): Bevölkerungsprognose. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/Bevoelkerungsprognose\\_Thueringen.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/Bevoelkerungsprognose_Thueringen.pdf) [Stand: 01.06.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016. Online: [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf;jsessionid=71565625FFECBF34D9B26F16BF7398DB.2\\_cid296?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf;jsessionid=71565625FFECBF34D9B26F16BF7398DB.2_cid296?__blob=publicationFile) [Stand: 10.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015a). Umsetzung der EU-Agrarreform in Deutschland. Ausgabe 2015.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015b): Studie zu Deutscher Feinkost, Spezialitäten und Convenience Produkten in Frankreich. Online: [https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Laenderberichte2015/Internet\\_Studie\\_Frankreich.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Laenderberichte2015/Internet_Studie_Frankreich.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015c): Der Markt für alkoholische Getränke in Irland. Online: [https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Laenderberichte2015/Internet\\_Marktstudie-Alkoholische\\_Getraenke\\_-Irland-2015-final.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Laenderberichte2015/Internet_Marktstudie-Alkoholische_Getraenke_-Irland-2015-final.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015d): Der Markt für Fleisch und Fleischerzeugnisse in Schweden und Finnland. Online: [https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2015/Studie\\_Schweden\\_Finnland\\_final\\_2015.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2015/Studie_Schweden_Finnland_final_2015.pdf) [Stand: 06.06.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014a): Schutz von Herkunftsbezeichnungen und traditionellen Spezialitäten. Online: [http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1\\_EU-Marktregelungen/Texte/GeschuetzteBezeichnungen.html](http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1_EU-Marktregelungen/Texte/GeschuetzteBezeichnungen.html). Stand: [07.12.2015].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014b): Der Markt für Süßwaren – Halbfabrikate in den Vereinigten Staaten von Amerika. Online:

[http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Markt-Handel-Export/\\_Texte/Agrarexport.html](http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Markt-Handel-Export/_Texte/Agrarexport.html) [Stand: 20.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014c): Süßwarenkonsum in der Russischen Föderation und das Image deutscher Produkte. Online:

[https://www.agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/SuesswarenRusslandfinal\\_Online.pdf](https://www.agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/SuesswarenRusslandfinal_Online.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014d): Der Markt für Lebensmittel in Frankreich. Online:

[https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/Frankreich\\_Lebensmittel\\_Online.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/Frankreich_Lebensmittel_Online.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014e): Studie über die Potentiale deutscher Süßwaren in China. Online:

[https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/Suesswaren\\_China\\_final.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2014/Suesswaren_China_final.pdf) [Stand: 06.06.2016].

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2013): Der Markt für alkoholische Getränke in China. Online:

[https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2013/ZGA-China-Alkoholische-Getraenke.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2013/ZGA-China-Alkoholische-Getraenke.pdf) [Stand: 20.05.2016].

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2016): Wetterwechsel. Steigender Ertragsdruck in der Ernährungsindustrie – Herausforderungen und Strategien. Online:

<http://www.ebnerstolz.de/de/Antworten-auf-den-steigenden-Ertragsdruck-in-der-Ernaehrungsindustrie-91763.html> [Stand: 04.05.2016].

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015a): Ernährungsindustrie 2015.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015b): Ausfuhr der deutschen Ernährungsindustrie 2014 weltweit. Online:

<http://www.bve-online.de/themen/aussenwirtschaft/export/ausfuhr-ernaehrungsindustrie-2014-in-euro> [Stand: 03.12.2015].

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015c). Jahresbericht 2014\_2015.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, GfK Panel Services (2011). Consumers' Choice 2011.

Die Welt (2014): Deutsche vertilgen mehr als 32 Kilo Süßes pro Jahr. Online:

<http://www.welt.de/wirtschaft/article124087821/Deutsche-vertilgen-mehr-als-32-Kilo-Suesses-pro-Jahr.html> [Stand: 20.05.2016].

EFRE-Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung (2015a): Bildung, Forschung und Innovation. Online:

[http://www.efre-thueringen.de/efre/foerderbereiche/forschung\\_innovation/](http://www.efre-thueringen.de/efre/foerderbereiche/forschung_innovation/) [Stand: 07.12.2015].

EFRE-Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung (2015b): Förderung von Forschung und Entwicklung, Steigerung der FuE-Aktivitäten von Unternehmen (in der Regel KMU), Verknüpfung der Aktivitäten von Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Online:

[http://www.efre-thueringen.de/efre/foerderbereiche/forschung\\_innovation/foerderung\\_fue/](http://www.efre-thueringen.de/efre/foerderbereiche/forschung_innovation/foerderung_fue/)  
[Stand: 07.12.2015].

Europäische Kommission. Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung – DOOR-Datenbank.  
Online:

[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?&recordStart=0&filter.dossierNumber=&filter.comboName=&filterMin.milestone\\_mask=&filterMin.milestone=&filterMax.milestone\\_mask=&filterMax.milestone=&filter.country=DE&filter.category=&filter.type=&filter.status=](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?&recordStart=0&filter.dossierNumber=&filter.comboName=&filterMin.milestone_mask=&filterMin.milestone=&filterMax.milestone_mask=&filterMax.milestone=&filter.country=DE&filter.category=&filter.type=&filter.status=)

Stand: [07.12.2015].

Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung; Technische Universität München (2010): Studie zum Innovationssektor Lebensmittel und Ernährung. Freising, Berlin 2010, S. 17–21.

Fraunhofer ISI (2015): Wachstumspotentiale im Thüringer Mittelstand. Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft.

GfK (2013): Consumer Index (2013). Verbraucher schlagen dem Winter ein Schnippchen, S. 4.

Hartmann, F. (2015): Schlachtungen brechen ein. Bauern Zeitung. Online:

<http://www.bauernzeitung.de/agrarticker-ost/thueringen/schlachtungen-brechen-ein/> [Stand: 03.12.2015].

LEG-Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (2015): Ernährungsgewerbe Thüringen - Ein Standort ganz nach Ihrem Geschmack. Online:

[file:///J:/4292%20LEG%20Th%C3%BCringen/3\)\\_Durchf%C3%BChrung/Material/factsheet\\_ernaehrung\\_de%20\(2\).pdf](file:///J:/4292%20LEG%20Th%C3%BCringen/3)_Durchf%C3%BChrung/Material/factsheet_ernaehrung_de%20(2).pdf) [Stand: 03.12.2015].

Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2015): Online:

<http://www.invest-in-thuringia.de/standort/uebersicht/> [Stand 03.12.2015].

Ostwald, D. A.; Legler, B.; Schwärzler, M. C. (2014): Ökonomischer Fußabdruck der Gesundheitswirtschaft in Thüringen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Gesundheitswirtschaft. S. 79; WifOR GmbH und Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG) (Hrsg.), Darmstadt.

Unternehmens- und Technologiedatenbank (UTD) der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG Thüringen). Daten der Thüringer Wirtschaft, der Institute und der Hochschulen auf einen Blick. Online: <http://www.cluster-thueringen.de/innovationsstrategie/partner-akteure/wirtschaft/> [Stand: KW 50/2015].

Statista (2015a): Import und Export von Nahrungsmitteln und Getränken nach bzw. aus Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015 (in Milliarden Euro). Online:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/256397/umfrage/import-und-export-in-der-deutschen-ernaehrungsindustrie/> [Stand: 10.05.2016].

Statista (2015b): Exportgeschäft. Online:

<http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/68/a/branche-industrie-markt/lebensmittelindustrie/ernaehrungsindustrie/> [Stand 03.12.2015].

Thüringer Allgemeine (2015): Viele Thüringer Marken sind heute auch im Westen bekannt. Online:

<http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/wirtschaft/detail/-/specific/Viele-Thueringer-Marken-sind-heute-auch-im-Westen-bekannt-1219416013> [Stand: 03.12.2015].

Thüringer Allgemeine (2010): Thüringen und seine Marken. Online:

<http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/thema/-/specific/Thueringen-und-seine-Marken-190547649> [Stand: 03.12.2015].

Thüringer Ernährungsnetzwerk (2016): Online: <http://www.th-ern.net/> [Stand: 13.05.2016].

Thüringer Ernährungsnetzwerk (2015): Online:

<http://www.th-ern.net/news-presse/pressemeldungen/89-die-lebensmittelbranche-in-thueringen-soll-sich-eine-unterscheidbare-signatur-erhalten.html>.

Thüringer Landesamt für Statistik (2015): Pressemitteilung. Nr. 365. Erfurt. Online:

[http://www.statistik.thueringen.de/presse/2006/pr\\_365\\_06.htm](http://www.statistik.thueringen.de/presse/2006/pr_365_06.htm) [Stand: 03.12.2015].

Thüringer Landesamt für Statistik (2014a): Online:

<http://www.statistik.thueringen.de/startseite.asp> [Stand: 11.05.2016].

Thüringer Landesamt für Statistik (2014b): Pressemitteilung. Nr. 026/2014. Erfurt. Online:

[http://www.statistik.thueringen.de/presse/2014/pr\\_026\\_14.pdf](http://www.statistik.thueringen.de/presse/2014/pr_026_14.pdf) [Stand: 03.12.2015].

Thüringer Landesamt für Statistik (2009): Ernährungsgewerbe in Thüringen. Online:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (2014): Regionale Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung für Thüringen. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (Hrsg.), Erfurt.

## 8 Anhang

**Tabelle 14: Ausgewählte Branchentrends**

Schlachten und Fleischverarbeitung	
Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verzehr von Fleisch und Fleischerzeugnissen stagniert seit rund 10 Jahren</li> <li>▪ Fleischerzeugung 2015 dennoch auf dem Höchststand (8,22 Millionen Tonnen): 0,3 % Anstieg im Vergleich zum Vorjahr.</li> <li>▪ Alle Tierarten haben beigetragen, Nr. 1 beim Wachstum ist mittlerweile Geflügelfleisch.</li> <li>▪ Weltweit steigende Nachfrage nach Fleisch lässt deutsche Fleischwirtschaft profitieren.</li> <li>▪ Russland stoppt Schweinefleischimporte aus der EU wegen afrikanischer Schweinepest. Importverbot wird nachfolgend durch das Embargo verlängert. Jahresrückgang 2014: 80 %</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kritik der Gesellschaft an der landwirtschaftlichen Erzeugung; Verbesserung des Tierwohls. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gründung der Initiative Tierwohl aus großen Unternehmen des Einzelhandels; honoriert durch besonderes Vergütungssystem bei Maßnahmen für Verbesserung des Tierwohls über gesetzliche Vorgaben hinaus</li> </ul> </li> <li>▪ Mindestlohn und Sozialstandards: <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Größere Unternehmen der Fleischwirtschaft und die Gewerkschaft haben sich auf einen Mindestlohntarifvertrag geeinigt.</li> <li>➔ Außerdem wurden Sozialstandards erarbeitet, denen sich die meisten Schlachtunternehmen angeschlossen haben.</li> </ul> </li> <li>▪ Mit der EU-Lebensmittelinformationsverordnung in Gang gesetzte verpflichtende Herkunftskennzeichnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gilt ab 1.4.2015 für frisches Fleisch von Schweinen, Geflügel und Schafen</li> <li>➔ Initiative Tierwohl soll die Landwirte bei der Umstellung auf gehobene Standards finanziell unterstützen</li> </ul> </li> </ul>
Import / Export	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausweitung der Exporte bei den Fleischkonzernen (Exportmengen-zunahme 2014 um 2,7 % zum Vorjahr)</li> <li>▪ Hauptexportziel der Branche Fleisch und Wurstwaren ist EU, dann Asien</li> <li>▪ Struktur der Exportziele außerhalb der EU hat sich differenziert: deutsche Schweinefleischexporteure beliefern breitere Palette von Ländern, Zuwachs vor allem in Japan, Schweiz, Montenegro, Elfenbeinküste</li> <li>▪ Notwendigkeit und Tendenz zur Erschließung neuer Märkte wird durch Entfall des russischen Marktes verstärkt</li> <li>▪ Einfuhr eher stagnierend</li> <li>▪ Schwierigkeiten beim Export in Drittländer</li> </ul>

### Schlachten und Fleischverarbeitung

Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen von Fleischkonzernen in osteuropäischen Ländern (z. B. Tönnies in Serbien)</li> </ul>
---------------	--

### Obst- und Gemüseverarbeitung

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Europäisches Geschäft hat stark unter der Russlandkrise gelitten</li> <li>36,2 % Steigerung der Baumobsternte im Bereich Marktobstbau 2014 im Vergleich zum Vorjahr</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Megatrends Regionalität, Bio und Nachhaltigkeit</li> <li>Produktinnovationen und Rezepttipps etc. sind wichtig <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Im Gemüsemarkt sind gelbe Tomaten mit Zitronengeschmack bestimmend</li> <li>➔ Bei Obst sind Händler auf der Suche nach einem Mehrwert von Kernobst</li> </ul> </li> <li>Gemüseabfall als Alternative zur Produktion von Bioplastik</li> </ul>

### Milchverarbeitung

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überangebot von Milch führt zu Milchpreisen von 20 Cent/l <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Milchpreiskrise bewirkt Schließung kleiner Betriebe</li> </ul> </li> <li>Molkereiprodukte 2014 durch steigende, sich jedoch stabilisierende Preise geprägt</li> <li>Steigende Nachfrage nach Milchprodukten in Schwellenländern des asiatischen und afrikanischen Kontinents; neue Absatzmärkte für deutsche Unternehmen</li> <li>Pro-Kopf-Verbrauch von Käse und Joghurt bis 2014 kontinuierlich gestiegen</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Jahr 2015 wurde die Milchquote abgeschafft</li> <li>Molkereien bauen ihre Sortimente im Bereich Fertigdesserts kräftig aus, da Verbraucher für diese Produkte eine große Zahlungsbereitschaft zeigen</li> <li>Desserts sind die zweitgrößte veredelte Warengruppe bei den Molkereiprodukten (Joghurt Nr. 1)</li> <li>Neue Geschmacksrichtungen wie Karamell</li> <li>Kleine Becher und Verpackungsformate gefragt</li> </ul>
Import / Export	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Hälfte der in deutschen Molkereien verarbeiteten Milch ist für den Export bestimmt, mit steigender Tendenz</li> <li>Deutschland ist Hauptexporteur von Käse, 2014 Spitzenreiter bei diesem Produkt in der EU</li> <li>Hauptexportziel bei der Branche Käseprodukte ist EU, dann USA und Japan</li> </ul>
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seit 2014 verzeichnet Arla Foods Wachstum in Afrika und Asien</li> </ul>

### Back- und Teigwaren

Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wachsende Nachfrage nach mediterranen Brotspezialitäten</li> <li>▪ Vollkornprodukte und traditionell hergestellte Produkte werden zunehmend nachgefragt</li> <li>▪ Bäcker setzen vermehrt auf natürliche Rohstoffe von regionalen Erzeugergemeinschaften, die über gesamte Produktionskette Produkteigenschaften wie ungespritztes Getreide garantieren</li> <li>▪ Außer-Haus-Verzehr nimmt zu: belegte Brötchen etc. zeigen starken Zuwachs</li> <li>▪ Gebotene Erlebnisatmosphäre ist dabei für den Konsumenten wichtig; „Frontbaking“ beliebt bei den Kunden</li> </ul>
Import / Export	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zunehmendes Interesse an deutschen Backwaren im Ausland, v.a. in Asien</li> </ul>

### Herstellung von Zucker / Süßwaren

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weltzuckererzeugung wächst v.a. durch Rohrzucker, Rübenzuckererzeugung bleibt konstant</li> <li>▪ Abschaffung der Zuckerquote ab Oktober 2017</li> <li>▪ „Gesunde Süßwaren“ werden stärker nachgefragt: Fettfrei, kalorien- und zuckerreduziert, Vitamin- und Mineralienzusätze</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reform der Zuckermarktordnung 30.09.2017 (Ende der EU-Quoten für Zucker und Isoglukose; keine Rübenmindestpreise mehr; Produktionsabgabe für Zucker entfällt) <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Dadurch steht den Unternehmen ein beschleunigter Strukturwandel bevor</li> <li>➔ Verschärfter Wettbewerb und weiter zunehmende Konzentration im Zuckersektor</li> <li>➔ Größere Volatilität bei den Preisen und Mengen auf dem Binnenmarkt</li> <li>➔ Weiterer Anbau von Zuckerrüben in EU wird hauptsächlich von Weltmarktpreisen für Zucker, Konkurrenz anderer Süßungsmittel sowie den Deckungsbeiträgen von Konkurrenzkulturen wie Getreide, Raps und Biogasmais abhängen</li> </ul> </li> <li>▪ Der „gesunde Snack“ liegt im Trend: <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Apfelchips oder nicht frittierte Chips von Intersnack</li> <li>➔ Müsliriegel ohne Konservierungs- und Zusatzstoffe</li> <li>➔ Vegane, vegetarische und glutenfreie Süßigkeiten und Snacks</li> </ul> </li> <li>▪ Bei Schokolade ist derzeit der Luxus im Trend <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Premiumbohnen und fair gehandelter Kakao</li> <li>➔ Herzhafte Komponenten wie Kräuter und Gewürze sind im Trend</li> <li>➔ Ungewöhnliche Formen wie Würfel oder Blasen</li> </ul> </li> </ul>

### Herstellung von Fertiggerichten; Verarbeitung von Kaffee und Tee

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiefkühlmarkt wächst mit Fertiggerichten: Aufgrund der guten Einkommensentwicklung honorieren die Deutschen beim LM-Einkauf eine angenehme Einkaufsatmosphäre und greifen verstärkt zu hochwertigen Qualitätsprodukten</li> <li>▪ TK-Geschäft entwickelt sich vor allem im Außer-Haus-Markt positiv, weil Gastronomie oft TK-Produkte verwendet</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaffee aus nachhaltig und biologisch zertifiziertem Anbau <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kaffee wird (wieder) zum Luxusprodukt: Röstverfahren und die Art der Kaffeebohne sind entscheidend</li> <li>➔ Wasser wird wichtiger: unterschiedlich gefiltertes Wasser aus verschiedenen Regionen Deutschlands kann den Kaffee sehr unterschiedlich schmecken lassen</li> </ul> </li> <li>▪ Direct Trade vs. Fair Trade: Fair-Trade-Produkte sind nicht automatisch die beste Möglichkeit für Händler und Konsumenten</li> <li>▪ Tee: Beauty-Tipps mit Kräuter- und Früchtetees; Mate Tee als Energiequelle</li> </ul>

### Herstellung von Getränken

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückgang beim Konsum von Fruchtsäften</li> <li>▪ Wichtiger Treiber sind die wachsenden Mittelschichten in Asien und Lateinamerika</li> <li>▪ Rückgang von Weinexport um 12,1 % innerhalb eines Jahres (2014–2015)</li> </ul>
Trends und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaxation Drinks: sollen den Konsumenten entspannen: Enthalten L-Theanin, Melatonin, Baldrianwurzel und Melisse</li> <li>▪ Verstärkte Nachfrage nach funktionellen Getränken</li> <li>▪ Markt bewegt sich zu stillen und alkoholfreien Getränken; diese werden zunehmend in PET-Flaschen nachgefragt</li> </ul>

### Lebensmitteleinzelhandel

Branchenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starke und zunehmende Konzentration <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Aktuell: Minister Gabriel erlaubt Edeka die wettbewerbsrechtliche umstrittene Übernahme von Kaisers Tengelmann</li> </ul> </li> <li>▪ Aktueller Wettbewerb im LEH funktioniert und ist <i>noch</i> gesund <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Aber aufgrund der begrenzten Kapazitäten bei den Verkaufsflächen besteht hier ein scharfer Verdrängungswettbewerb</li> <li>➔ Der Wettbewerb im LEH ist v.a. von dem Wettbewerb in der Region abhängig</li> </ul> </li> <li>▪ Umsatzentwicklung im LEH bis 2015 kontinuierlich angestiegen</li> </ul>
---------------------	---

## Impressum

### Herausgeber

Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH  
Thüringer ClusterManagement (ThCM)  
Mainzerhofstraße 12

99084 Erfurt

[www.leg-thueringen.de](http://www.leg-thueringen.de)

[www.cluster-thueringen.de](http://www.cluster-thueringen.de)

### Stand

**Oktober 2016**

---

*Die Studie wurde im Rahmen der Umsetzung der Thüringer Innovationsstrategie für das Spezialisierungsfeld „Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft“ erstellt.*

---

### Text

#### **AFC Consulting Group AG**

Dottendorfer Str. 82  
D – 53129 Bonn

Dr. Volker Ebert, Claudia Haarhoff, Dr. Otto Strecker,  
Alina Weinbrenner, Simone Weingarten

Telefon: +49 228 98579-0

Web: [www.afc.net](http://www.afc.net)